

# 02



LEARNING LAB  
DELLA FONDAZIONE  
COMPAGNIA DI SAN PAOLO

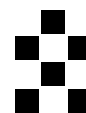
LEARNING INSIGHTS / MARZO 2026



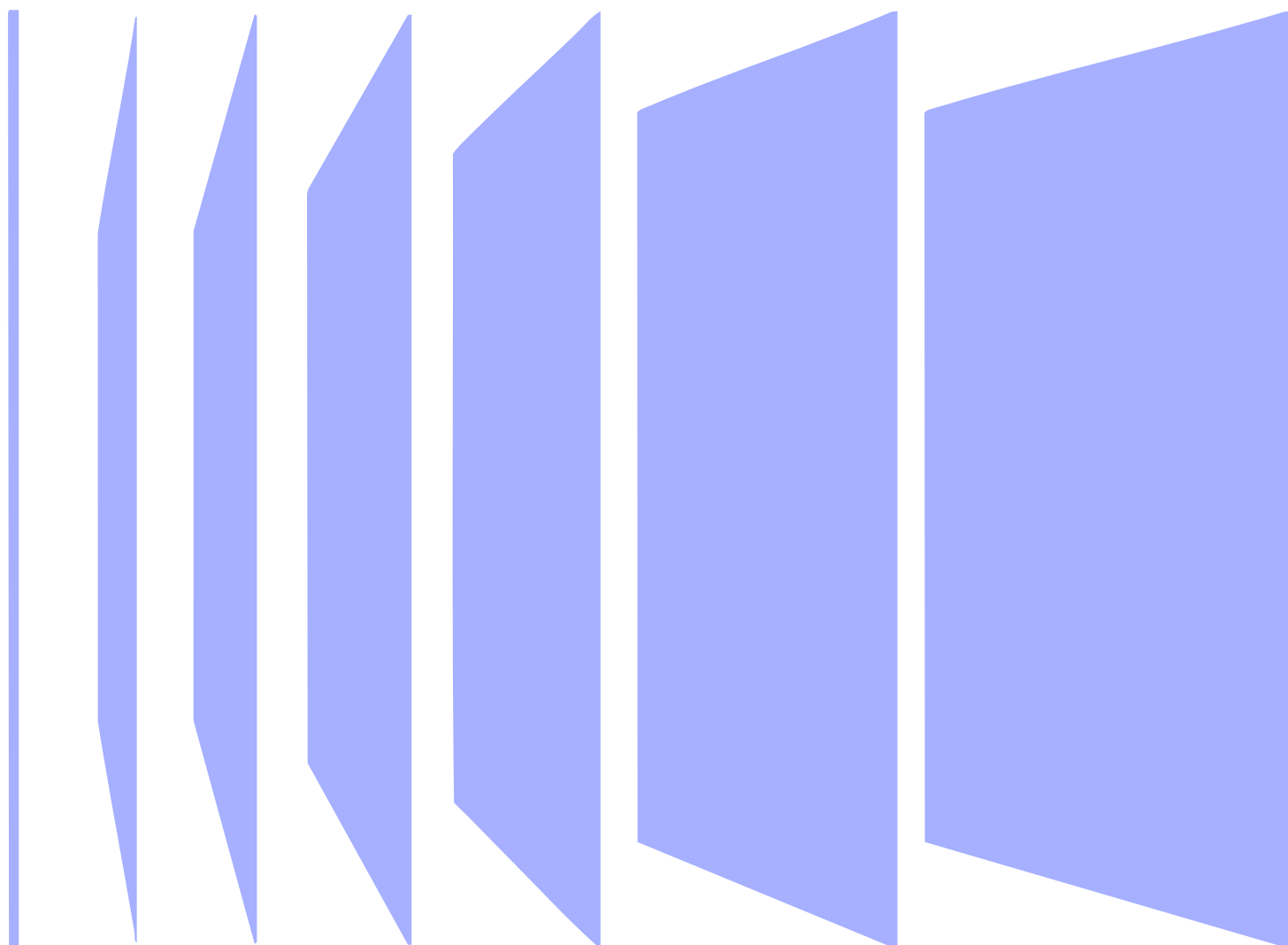
## Sviluppo organizzativo del Terzo Settore

L'esperienza della Fondazione Compagnia di San Paolo  
attraverso i risultati di *Next Generation You*

A cura di Simone Martino e Riccardo Pelosi



## Sviluppo organizzativo del Terzo Settore





© 2026 Fondazione Compagnia di San Paolo  
C.so Vittorio Emanuele II, 75 - Torino  
[www.compagniadisanpaolo.it](http://www.compagniadisanpaolo.it)  
ISBN 979-12-985918-8-2

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito [www.compagniadisanpaolo.it](http://www.compagniadisanpaolo.it)  
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Progetto grafico e impaginazione: Noodles - Torino  
Marzo 2026



Negli ultimi anni, il capacity building si è affermato come una delle leve strategiche più rilevanti attraverso cui le fondazioni filantropiche operano il rafforzamento strutturale delle organizzazioni del Terzo Settore, aumentandone l'efficacia, la sostenibilità e la capacità di generare impatto nel medio-lungo periodo. In un contesto caratterizzato da bisogni sociali sempre più complessi, instabili e interconnessi, il rafforzamento delle capacità organizzative non può più essere considerato un intervento accessorio o meramente strumentale alla realizzazione dei singoli progetti, ma costituisce una dimensione centrale delle politiche filantropiche orientate al cambiamento sistemico.

La letteratura internazionale e le esperienze delle principali fondazioni evidenziano tuttavia come il capacity building rappresenti un ambito intrinsecamente complesso, sia sul piano della progettazione, sia su quello dell'implementazione e della valutazione. I processi di cambiamento organizzativo sono raramente lineari, fortemente dipendenti dal contesto e dall'interazione tra risorse finanziarie, competenze, assetti di governance, leadership e cultura organizzativa. Tale complessità genera una tensione strutturale tra l'esigenza di dotarsi di modelli e strumenti riconoscibili e comparabili e la necessità di adattare gli interventi alle specificità delle organizzazioni coinvolte, evitando approcci eccessivamente standardizzati o prescrittivi.

4

Al fine di affrontare la complessità sopra esposta, fin dal quadriennio 2021-2024 la Fondazione ha promosso interventi calibrati in base alle specifiche esigenze, ai punti di forza e alle fragilità di ciascuna organizzazione, con l'obiettivo esplicito di favorirne l'autonomia nel medio-lungo periodo. Il Piano Strategico 2025-2028 ha ulteriormente sviluppato questo impianto, formalizzando quattro trasversalità metodologiche – *Mobilisation & Partnership, Learning, Advocacy, Internationalization* – e affermando tre principi chiave della filantropia contemporanea: fiducia, rischio e flessibilità. In questo quadro, il rafforzamento organizzativo diventa uno strumento per rendere operativa la flessibilità programmata, favorendo la costruzione di ecosistemi territoriali sostenibili e la generazione di effetti moltiplicatori e trasformativi di lungo periodo.



È all'interno di questo quadro che si colloca il presente *white paper*, che si propone un obiettivo dichiarato e circoscritto: analizzare in profondità un programma di capacity building specifico – *Next Generation You (NGYou)* – per trarne apprendimenti utili a orientare le politiche e le pratiche delle fondazioni e degli altri attori coinvolti nel rafforzamento organizzativo del Terzo Settore. Il documento non intende offrire una rassegna esaustiva delle iniziative di capacity building promosse dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, né proporre modelli universalmente validi, bensì utilizzare un caso di studio solido e documentato quale lente analitica privilegiata.

La scelta di concentrare il *white paper* su *Next Generation You* è motivata da una pluralità di elementi. In primo luogo, *NGYou* rappresenta una delle iniziative di capacity building più strutturate e continuative promosse dalla Fondazione, caratterizzata da una durata pluriennale e da una articolazione in più edizioni, che consente di osservare non solo gli effetti immediati degli interventi, ma anche le traiettorie di cambiamento organizzativo nel tempo. In secondo luogo, il programma si distingue per il tipo di approccio adottato, che combina risorse finanziarie dedicate, accompagnamento consulenziale, percorsi formativi e spazi di apprendimento tra pari, configurandosi come un intervento intenzionalmente orientato allo sviluppo organizzativo e non al solo supporto progettuale.

5





Un elemento centrale è rappresentato dalla ricchezza e dalla varietà delle attività valutative condotte su *Next Generation You*. Nel corso del tempo, il programma è stato oggetto di molteplici valutazioni, che hanno integrato approcci e fonti differenti: analisi di implementazione, valutazioni qualitative, utilizzo di dati amministrativi, misure di cambiamento percepito e valutazioni di impatto di tipo controfattuale, inclusi approfondimenti su specifiche dimensioni quali la capacità organizzativa, le dinamiche relazionali e la solidità economico-finanziaria. Questa stratificazione valutativa rende *NGYou* un caso particolarmente adatto a un'analisi approfondita, consentendo di esaminare il capacity building non solo in termini descrittivi, ma anche rispetto ai suoi effetti, ai meccanismi di funzionamento e alle condizioni che ne influenzano l'efficacia.

Alla luce di questi elementi, *Next Generation You* è assunto in questo *white paper* come caso di studio centrale, non perché rappresentativo di tutte le possibili esperienze di capacity building, ma perché sufficientemente robusto, documentato e articolato da permettere una riflessione consapevole sui punti di forza, sui limiti e sulle sfide di questo tipo di interventi. Il focus su un singolo programma risponde dunque a una scelta eminentemente analitica e metodologica, volta a privilegiare la profondità dell'analisi rispetto all'ampiezza della copertura.



La struttura del documento riflette questa impostazione.

## — Parte I

I contributi della Parte I svolgono una funzione di contestualizzazione.

- Il **capitolo 1** ricostruisce l'evoluzione del rafforzamento organizzativo nel dibattito internazionale, mettendone in luce le principali trasformazioni concettuali e operative e le tensioni che ne caratterizzano la progettazione e la valutazione.
- Il **capitolo 2** approfondisce il percorso della Fondazione sul tema, descrivendo l'evoluzione delle politiche, degli strumenti e delle modalità di intervento adottate nel corso degli ultimi quadrienni di programmazione e fornendo il contesto istituzionale e strategico in cui nasce *Next Generation You*.
- Al caso di studio è dedicato il **capitolo 3**, che descrive in modo sistematico la genesi del programma, i suoi obiettivi, la durata, le edizioni e l'architettura complessiva, nonché le principali scelte di design che ne hanno guidato l'implementazione.

7

## — Parte II

La Parte II approfondisce il funzionamento del programma nella pratica e si sofferma sugli aspetti e sui dispositivi che ne hanno caratterizzato l'implementazione, sulla coerenza tra il disegno e l'attuazione, sulle modalità di accompagnamento previste.

- Alle criticità incontrate dagli enti nel corso della prima edizione è dedicato in particolare il **capitolo 4**, ulteriormente arricchito dalla triangolazione con le testimonianze del personale della Fondazione e dei consulenti strategici. I capitoli successivi raccontano di un'iniziativa in costante evoluzione tra edizioni successive, capace di affrontare le necessità e le criticità emerse proponendo correttivi adeguati.



- Ciò risulta evidente nel racconto dei funzionari della Fondazione (**capitolo 5**).
- E in quello degli esperti coinvolti nella selezione delle candidature (**capitolo 6** e **capitolo 7**).

## — Parte III

I contenuti della Parte III sono interamente dedicati ai risultati delle valutazioni condotte sulla prima edizione di *Next Generation You*.

- Il **capitolo 8** esplora le dinamiche relazionali attivate dal programma, soffermandosi in particolare sugli aspetti generativi ed evolutivi del rapporto tra enti e Fondazione.
- Il **capitolo 9** presenta i risultati della valutazione di impatto sulla capacità organizzativa e gestionale, discutendo gli effetti osservati e le relative cautele interpretative.
- Il **capitolo 10** analizza gli effetti di *NGYou* sulla solidità economico-finanziaria delle organizzazioni partecipanti.

8

Nel suo insieme, il *white paper* utilizza *Next Generation You* quale lente analitica privilegiata per esaminare il capacity building come scelta strategica della filantropia contemporanea. Attraverso l'analisi approfondita di un singolo programma e delle sue molteplici valutazioni, il documento intende offrire un contributo empiricamente fondato al dibattito sul rafforzamento organizzativo, fornendo elementi utili a chi è chiamato a progettare, finanziare, implementare e valutare interventi di capacity building nel contesto della filantropia e delle politiche sociali.

**Alberto Anfossi**  
Segretario Generale della Fondazione  
Compagni di San Paolo



# Sommario

Executive summary / 12

## Parte I

### Inquadramento teorico e posizionamento della Fondazione Compagnia di San Paolo

#### 1. **Processo evolutivo del capacity building / 21**

a cura di Paolo Biancone / Università di Torino - Dipartimento di Management "Valter Cantino"  
Simone Martino / Fondazione Compagnia di San Paolo - Ufficio Valutazione, Direzione Learning  
Lucia Schiavon / Ca' Foscari Università di Venezia - Dipartimento di Economia

#### 2. **L'approccio della Fondazione Compagnia di San Paolo tra capacity building e sviluppo organizzativo / 65**

a cura di Alessandro Di Antonio / Fondazione Compagnia di San Paolo - Ufficio Dati e Programmazione, Direzione Learning  
Riccardo Pelosi / Fondazione Compagnia di San Paolo - Ufficio Valutazione, Direzione Learning

#### 3. **Next Generation You: l'impianto della sperimentazione e le sue evoluzioni / 88**

a cura di Daniela Gregnanin / Fondazione Compagnia di San Paolo - Responsabile Missione Accelerare l'innovazione, Obiettivo Pianeta

9

## Parte II

### Il caso di *Next Generation You*: analisi di implementazione, dispositivi di accompagnamento ed evoluzione nel tempo

#### 4. **Come ha funzionato *Next Generation You*? I risultati di un'analisi di implementazione / 107**

a cura di Matteo Moscatelli / Università Cattolica di Milano - Dipartimento di Sociologia  
Sara Vallerani / Université de Genève - Institut de recherches sociologiques



5. **Sviluppo e messa in trasparenza delle competenze dei professionisti: formazione, learning by doing e certificazione / 129**  
a cura di Emanuele Nervo / Fondazione Compagnia di San Paolo - Missione Favorire partecipazione attiva, Obiettivo Cultura
6. **Dalla rendicontazione all'impatto: evoluzione della valutazione di impatto sociale e lezioni dal bando *Next Generation You* / 147**  
a cura di Paolo Biancone, Silvana Secinaro, Davide Calandra, Federico Lanzalonga, Federico Chmet, Ginevra Degregori / Università di Torino - Dipartimento di Management "Valter Cantino"
7. **Oltre la valutazione: Terzo Settore in trasformazione. Approccio, evidenze e prospettive dall'esperienza del bando *Next Generation You* / 168**  
a cura di Carlotta Cerri, Giorgia Perra, Paolo Venturi / AICCON - Research Center

## Parte III

### L'impatto di *Next Generation You*

8. **Come è evoluta la relazione tra le organizzazioni e la Fondazione? Alcune evidenze della valutazione qualitativa / 185**  
a cura di Matteo Moscatelli / Università Cattolica di Milano - Dipartimento di Sociologia  
Teresa Betti / Università Cattolica di Milano
9. **Capacità organizzativa e gestionale delle organizzazioni del Terzo Settore. L'impatto del Programma *Next Generation You* / 211**  
a cura di Igor Benati, Greta Falavigna / CNR - IRCrES
10. **Sostenibilità economico-finanziaria delle organizzazioni. Gli esiti della valutazione di impatto di *Next Generation You* / 239**  
a cura di Silvio Cuneo, Riccardo Pelosi, Marco Ratti / Comitato per la Valutazione di Sostenibilità Economico-Finanziaria dei vincitori del bando *Next Generation You*



## INDICE DELLE FIGURE

1. Processo di capacity building, *UNDP* / 37
2. Processo di capacity building, *WB* / 39
3. Numero di articoli scientifici che parlano di capacity building tra il 2001 e il 2021 / 41
4. Beneficiari del capacity building per natura e forma giuridica / 71
5. Importo deliberato per capacity building e sviluppo organizzativo (valori assoluti) / 72
6. Importo deliberato per capacity building e sviluppo organizzativo (valori %) / 73
7. I numeri di *Next Generation We* / 77
8. Strumenti di capacity building attivati per progetti sostenuti e iniziative promosse / 79
9. Associazioni tra strumenti della cassetta degli attrezzi nei bandi di capacity building / 80
10. *Next Generation You*: trend valori medi budget, importo erogato e importo cofinanziato / 82
11. *Next Generation You*: tassi di crescita rispetto al periodo precedente al capacity building, valori medi / 83
12. *Next Generation You*: trend percentuali di cofinanziamento ente su budget / 83
13. Interesse per il capacity building e dimensioni di maggiore interesse / 85
14. Miglioramenti introdotti dal capacity building / 86
15. I numeri della sperimentazione triennale / 102
16. Indagine sulle candidature al PNRR e i loro esiti / 141
17. Le dimensioni trasversali / 172
18. Forma giuridica delle organizzazioni candidate al bando *NGYou* nel 2025 / 175
19. Settori di attività dei beneficiari / 245
20. Forma giuridica dei beneficiari / 246
21. Fonti di entrata dei beneficiari / 247
22. Numerosità della classi di sef iniziali / 249
23. Variazioni di SEF rispetto alla SEF iniziale / 253

## INDICE DEI FOCUS

1. Capacity building o *organizational development*? / 22
2. Pilastri del capacity building / 30
3. Aree di intervento del capacity building / 46
4. Cenni di contesto sulla Fondazione Compagnia di San Paolo / 68
5. Il capacity building nelle iniziative istituzionali / 74
6. *Next Generation We* / 76
7. *Next Generation You* / 81
8. I numeri della sperimentazione triennale / 101
9. Indagine sulle candidature al PNRR e i loro esiti / 140
10. Indicatori di bilancio / 251
11. Analisi di regressione / 256
12. Test di robustezza / 259



# Executive summary

La Fondazione Compagnia di San Paolo ha, negli ultimi anni, progressivamente consolidato un approccio strategico al capacity building e allo sviluppo organizzativo degli enti del Terzo Settore, riconoscendo in tali dimensioni una condizione essenziale per la generazione di impatti duraturi e sostenibili nei territori di riferimento. Nessuna politica, nessun investimento e nessun progetto può infatti produrre effetti stabili in assenza di un investimento intenzionale nel rafforzamento delle persone e delle organizzazioni chiamate ad attuarli.

Questo prima raccolta di studi valutativi della serie Learning LAB – Learning Insights nasce con l'obiettivo di raccogliere e sistematizzare i principali risultati e apprendimenti emersi dalle valutazioni attivate per studiare le attività di capacity building promosse dalla Fondazione nel quadriennio 2021-2024, mettendo in dialogo analisi di impatto, approfondimenti qualitativi e riflessioni di carattere strategico. Tra i vari programmi di capacity building e di *organizational development* sostenuti e realizzati dalla Compagnia, il programma *Next Generation You* è assunto come caso di studio principale non solo per le sue dimensioni e per l'ampiezza della platea di enti coinvolti, ma perché rappresenta un vero e proprio laboratorio di sperimentazione dell'approccio della Fondazione al capacity building e allo sviluppo organizzativo, in cui accompagnamento, valutazione e apprendimento sono stati integrati lungo l'intero ciclo di vita del programma.

Nel corso degli ultimi tre decenni, il concetto di capacity building ha conosciuto una profonda evoluzione, passando da una visione ristretta, prevalentemente orientata alla trasmissione di competenze tecniche individuali, a una prospettiva multilivello che concepisce il rafforzamento delle capacità come un processo dinamico, contestuale e sistemico. Attraverso il primo capitolo vengono ricostruite le principali tappe del processo evolutivo del concetto di capacity building, mostrando come dalle esperienze statunitensi degli anni Settanta, inizialmente legate al rafforzamento delle amministrazioni locali, si sia progressivamente passati all'ambito della cooperazione internazionale, dove capacity building e *capacity development* sono stati interpretati come condizioni abilitanti per l'ownership delle politiche da parte dei paesi partner e per la sostenibilità delle riforme istituzionali. A partire dagli anni Duemila, il contributo delle principali organizzazioni internazionali ha portato a riconoscere esplicitamente la necessità di intervenire simultaneamente sui livelli individuale, organizzativo e sistemico, articolando il discorso intorno a pilastri quali istituzioni, leadership, conoscenza e *accountability*. Nel campo del Terzo Settore, questo percorso ha condotto a una definizione della capacità organizzativa intesa come l'insieme di competenze, procedure, risorse e culture che consentono alle organizzazioni di governare nel tempo la propria missione, adattarsi ai cambiamenti di contesto e generare valore sociale per le comunità di riferimento. Il capitolo chiarisce inoltre la distinzione concettuale tra capacity building e *organizational development*: il primo fa riferimento a interventi mirati su specifiche dimensioni di capacità (ad esempio governance, fundraising, sistemi informativi, competenze gestionali), mentre il secondo riguarda processi più ampi e di lungo periodo che investono la cultura organizzativa, le relazioni interne e la capacità di apprendere. Nel quadro adottato, il capacity building è inteso come leva operativa attraverso cui si rendono concreti gli obiettivi più ampi dello sviluppo organizzativo.



Su questa base teorica si innesta il percorso della Fondazione Compagnia di San Paolo, descritto nel capitolo dedicato al suo approccio al capacity building e allo sviluppo organizzativo. Nel quadriennio 2021-2024, la Fondazione ha progressivamente superato un modello erogativo tradizionale, assumendo una postura orientata all'impatto e riconoscendo che la qualità e la sostenibilità dei progetti dipendono anche dalla robustezza e dalla resilienza delle organizzazioni che li promuovono. Il rafforzamento organizzativo è stato concepito come un insieme articolato di interventi, comprendente analisi e diagnosi organizzative, supporto alla diversificazione delle fonti di finanziamento, accompagnamento alla progettazione europea, formazione del personale e sviluppo di competenze interne in ambito valutativo e gestionale.

All'interno di questo contesto, *Next Generation You* rappresenta il principale dispositivo attraverso cui la Fondazione ha sperimentato in modo sistematico il proprio approccio al capacity building nel Terzo Settore. Il capitolo dedicato all'impianto della sperimentazione descrive un programma che ha coinvolto la maggior parte delle aree tematiche di intervento della Fondazione e che è finalizzato al sostegno di percorsi di sviluppo organizzativo, che combina contributi economici, accompagnamento personalizzato e opportunità di apprendimento collettivo. Il disegno del Bando, articolato in più edizioni, ha previsto un intenso dialogo con gli enti, la costruzione di piani di sviluppo organizzativo co-progettati e una forte attenzione alla dimensione valutativa fin dalla fase di impostazione. Nel tempo, l'impianto è stato oggetto di progressivi aggiustamenti, resi possibili da un ascolto sistematico dei beneficiari e degli officer della Fondazione, che hanno consentito di affinare i criteri di selezione, modulare l'intensità dell'accompagnamento ed espandere le opportunità formative, mantenendo costante l'idea di fondo: sostenere il rafforzamento organizzativo come condizione abilitante per una maggiore efficacia e sostenibilità delle azioni sul territorio.

Un ulteriore elemento qualificante del programma riguarda lo sviluppo delle competenze dei professionisti, approfondito nel capitolo dedicato ai temi verticali, alla formazione e al *learning by doing*. Il programma ha integrato una componente formativa focalizzata su ambiti ritenuti strategici – dalla progettazione partecipata alle questioni giuridico-legali, dalla finanza innovativa ai fondi europei e al PNRR, fino alla sostenibilità ambientale e alla transizione digitale – gestita attraverso il coinvolgimento di esperti dedicati incaricati di erogare formazione, consulenza e servizi di helpdesk. Il passaggio da webinar isolati a un ambiente strutturato di formazione, supportato da piattaforme digitali e sistemi di tracciamento dei percorsi, ha consentito di ampliare significativamente la platea dei beneficiari indiretti e di rendere più sistematica la costruzione del capitale umano, con effetti positivi sulla qualità progettuale delle iniziative.



Nel complesso delle analisi condotte, il disegno valutativo adottato per *Next Generation You* conferma **la rilevanza di un approccio metodologico integrato, capace di coniugare strumenti quantitativi e qualitativi.**

I capitoli dedicati alla valutazione mostrano come l'uso di tecniche controfattuali, affiancato a indagini qualitative approfondite, abbia consentito di distinguere con maggiore precisione gli effetti attribuibili al programma rispetto ai trend di contesto, rafforzando la solidità delle evidenze prodotte. La costruzione del disegno valutativo fin dalla fase di impostazione del programma ha inoltre facilitato la raccolta di dati comparabili nel tempo e tra gruppi di enti, consentendo analisi più raffinate delle eterogeneità di impatto e delle diverse traiettorie di sviluppo organizzativo.

- Le **evidenze qualitative** – basate su interviste in profondità, focus group e analisi della documentazione – hanno fatto emergere cambiamenti meno immediatamente quantificabili ma cruciali per l'interpretazione dei risultati, quali l'evoluzione delle culture organizzative, il rafforzamento delle relazioni di fiducia con la Fondazione e le dinamiche interne ai team. La triangolazione sistematica tra fonti e prospettive differenti ha contribuito a ridurre i *bias* percettivi, a validare i risultati e a rafforzare la funzione della valutazione come dispositivo di apprendimento collettivo, nonché come strumento di rendicontazione.

I risultati mostrano un quadro complessivamente positivo, affiancato da alcune criticità che rappresentano importanti lezioni apprese.

Le analisi qualitative evidenziano una crescita diffusa della consapevolezza del valore del rafforzamento organizzativo e della valutazione come leve di sviluppo, con un progressivo spostamento da una logica progettuale di breve periodo a una prospettiva più strategica e orientata alla sostenibilità economica. Questi effetti risultano particolarmente marcati per le organizzazioni che hanno integrato il percorso di sviluppo organizzativo con un parziale ripensamento della propria missione e del proprio posizionamento territoriale. Un altro risultato particolarmente rilevante riguarda l'evoluzione delle relazioni tra la Fondazione e le organizzazioni beneficiarie, che si sono progressivamente spostate da una dimensione prevalentemente transazionale e gerarchica a una più cooperativa ed orizzontale, fondata sulla fiducia, sul dialogo e sul riconoscimento reciproco delle competenze.

- Le **evidenze quantitative** raccolte indicano miglioramenti significativi degli enti in diversi ambiti quali governance, pianificazione strategica, formalizzazione delle procedure interne, aumento del personale, specie quello a tempo indeterminato, e delle attività di formazione. In termini controfattuali, l'impatto di *NGYou* si esplica principalmente in un miglioramento dell'efficienza operativa e dell'autonomia economico-finanziaria delle organizzazioni. Il migliore posizionamento dei beneficiari in termini di rischio di credito, valutato in termini



ipotetici rispetto a un gruppo di controllo di enti non partecipanti, rappresenta un'ulteriore misura sintetica che conferma il rafforzamento dei parametri organizzativi e la crescente solidità patrimoniale veicolata dal Bando.

Accanto a questi risultati, emergono alcune **criticità**. In particolare:

- la necessità di calibrare con maggiore precisione intensità e durata dei percorsi di accompagnamento in relazione ai diversi profili organizzativi;
- il rischio che cambiamenti avviati non si consolidino nel medio periodo in assenza di scelte organizzative formali;
- l'esigenza di rafforzare ulteriormente le competenze valutative interne agli enti, affinché la valutazione diventi parte integrante dei processi decisionali e non un mero adempimento.

Ulteriori elementi di attenzione riguardano l'allineamento tra le attese della Fondazione e le aspettative degli enti, soprattutto nei contesti più fragili, per evitare che la sperimentazione e l'assunzione di rischio si traducano in livelli di incertezza difficilmente sostenibili.

Le **implicazioni di policy** che emergono sono rilevanti sia per la Fondazione Compagnia di San Paolo sia per l'ecosistema filantropico e istituzionale nel suo complesso. Le evidenze confermano:

- l'importanza di concepire il capacity building come investimento strategico di lungo periodo, integrato stabilmente nei piani pluriennali delle fondazioni;
- la necessità di affiancare agli interventi finanziari strumenti strutturati di accompagnamento, formazione e consulenza;
- l'opportunità di una maggiore integrazione tra politiche filantropiche e strumenti di finanza pubblica e privata;
- il valore di una valutazione intesa come leva di apprendimento continuo, capace di orientare l'adattamento delle politiche e dei programmi.



## KEY TAKEAWAYS

- 1 Nel corso degli anni, il capacity building ha compiuto una trasformazione concettuale profonda, da focus ristretto sulla trasmissione di competenze tecniche verso una prospettiva che riconosce la necessità di interventi simultanei su istituzioni, leadership, conoscenza e *accountability* come dimensioni connesse e interdipendenti. Mentre l'*organizational development* risulta orientato a trasformare la cultura organizzativa e la capacità di apprendimento delle organizzazioni nel lungo periodo, il capacity building consiste in interventi mirati su competenze e risorse specifiche (governance, fundraising, sistemi informativi) con orizzonte temporale di breve-medio periodo. La gestione efficace del rafforzamento organizzativo richiede di integrarli consapevolmente ( [capitolo 1 →](#) ).
- 2 Fin dal Piano Strategico 2021-2024, la Fondazione Compagnia di San Paolo sostiene lo sviluppo organizzativo e il capacity building degli enti del Terzo Settore. L'approccio della Fondazione è stato declinato come insieme articolato di interventi (diagnosi organizzative, supporto alla diversificazione finanziaria, accompagnamento per concorrere a fonti di finanziamento, formazione, sviluppo di competenze valutative) e integrato progressivamente nelle strategie di tutte le aree erogative ( [capitolo 2 →](#) ). Ciò riflette il riconoscimento che la qualità dei progetti dipende dalla solidità delle organizzazioni che li implementano e rispecchia l'interpretazione della Fondazione del principio filantropico della flessibilità.
- 3 *Next Generation You* rappresenta un intervento pluriennale specificamente orientato allo sviluppo organizzativo degli enti del Terzo Settore ( [capitolo 3 →](#) ). Oltre all'affiancamento di un consulente strategico, il programma ha integrato, nel corso di tre edizioni successive, componenti formative su ambiti strategici (progettazione partecipata, finanza innovativa, PNRR, sostenibilità ambientale, transizione digitale) e servizi di supporto dedicato ( [capitolo 5 →](#) ). Questa architettura ha permesso di affrontare al contempo bisogni trasversali (competenze tecniche comuni) e bisogni specifici (fragilità organizzative differenziate).



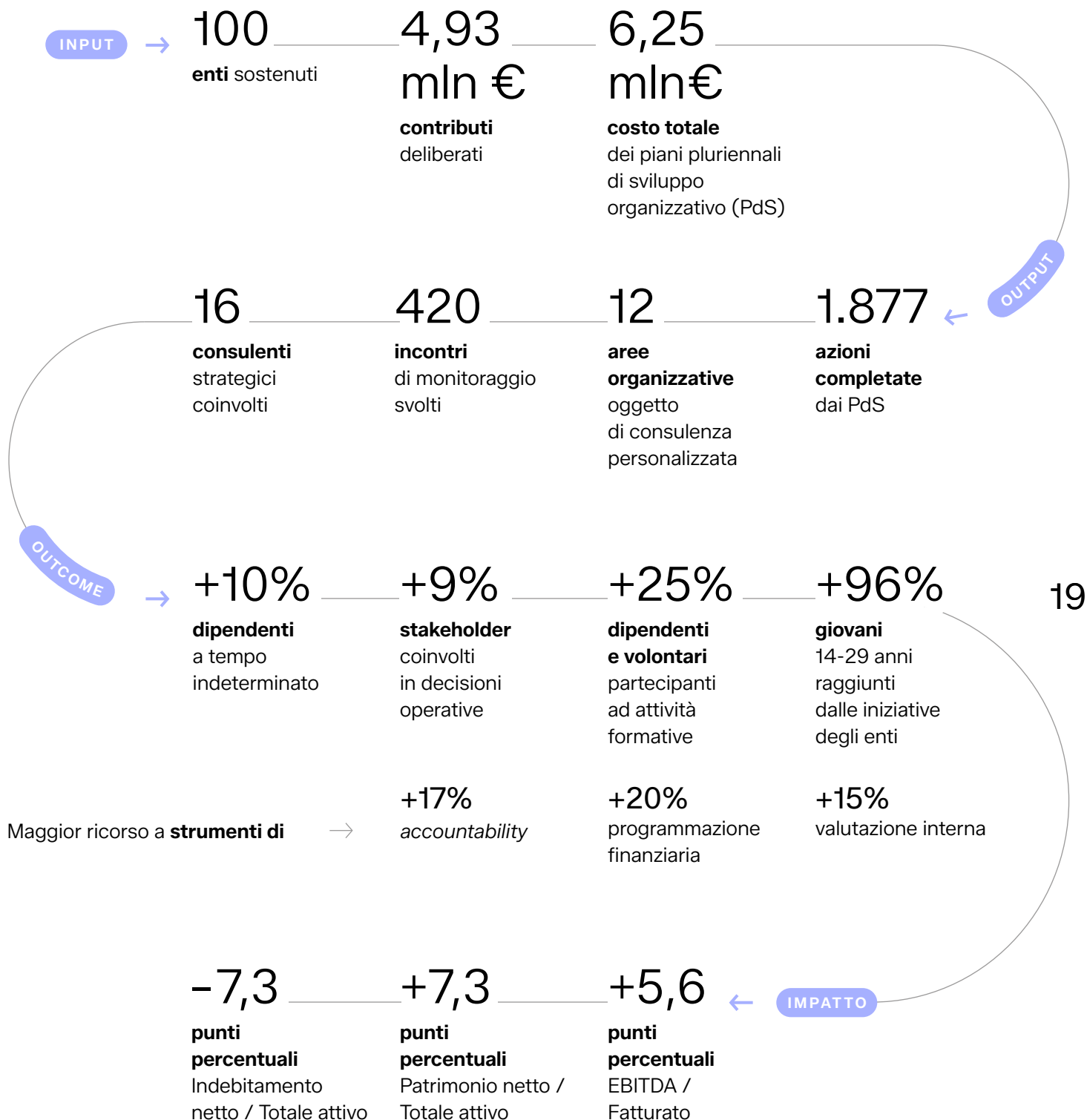
- 4 *NGYou* è evoluto nel corso del tempo, attivando processi di negoziazione, adattamento dei ruoli e costruzione condivisa di significati. Nel percorso, gli attori hanno plasmato dinamicamente le loro interazioni, generando forme di cooperazione e ridefinizioni reciproche di aspettative ( [capitolo 4 →](#) ). Nel corso delle tre edizioni, il programma ha affrontato sistematicamente le criticità (calibrazione dell'intensità e delle modalità del monitoraggio, consolidamento dei cambiamenti organizzativi, sviluppo di competenze valutative interne) introducendo consapevolmente dei correttivi, dimostrando notevole capacità di adattamento ( [capitolo 4 →](#) , [capitolo 5 →](#) ). Ciò si riflette anche in una migliore qualità e sostenibilità dei progetti di sviluppo organizzativo presentati in fase di candidatura ( [capitolo 6 →](#) , [capitolo 7 →](#) ).
  
- 5 La qualità relazionale emerge come uno degli aspetti centrali. La relazione fra la Fondazione e gli enti beneficiari di *NGYou* si è progressivamente spostata da un modello transazionale e gerarchico, verso un modello più orizzontale. La fiducia progressivamente instauratasi e l'evoluzione intenzionale degli strumenti di accompagnamento (monitoraggio, framework metodologici, opportunità di formazione) hanno alimentato una dinamica di apprendimento reciproco che ha trasformato potenziali conflitti in opportunità costruttive ( [capitolo 4 →](#) , [capitolo 5 →](#) , [capitolo 8 →](#) ).
  
- 6 Ciononostante, l'implementazione di *NGYou* ha evidenziato con chiarezza la necessità di adattare l'intensità e la durata dell'accompagnamento ai profili organizzativi specifici dei beneficiari. Un'intensità eccessiva espone le organizzazioni a rischi di sovraccarico, compromettendo la sostenibilità del cambiamento. Diversamente, un accompagnamento insufficiente produce risultati subottimali e difficilmente consolida i cambiamenti avviati. Questa tensione richiede dialogo continuo fra finanziatore e beneficiari, lettura consapevole della capacità di assorbimento organizzativa e disponibilità a rivedere i piani durante l'implementazione. Le fondazioni devono dotarsi di sistemi di monitoraggio che osservino output e outcome, ma anche assumere una posizione di "ascolto attivo" ( [capitolo 4 →](#) , [capitolo 8 →](#) ).



- 7 Le analisi di impatto lordo, che registrano semplici variazioni tra l'inizio e la conclusione del Bando, documentano miglioramenti significativi nella capacità organizzativa e gestionale degli enti, nella propensione alla pianificazione strategica, nella formazione del personale e nell'inserimento lavorativo a tempo indeterminato ( [capitolo 9](#) → ). Parallelamente, gli enti beneficiari della seconda e terza edizione dimostrano una significativa capacità di attrarre risorse aggiuntive, specie quelle del PNRR ( [capitolo 5](#) → ), e di ampliare i budget operativi e il cofinanziamento progettuale ( [capitolo 2](#) → ). Le analisi qualitative evidenziano altresì una crescita diffusa della consapevolezza del valore del rafforzamento organizzativo e della valutazione, con progressivo spostamento da una logica progettuale di breve periodo a una prospettiva più marcatamente strategica ( [capitolo 8](#) → ).
- 8 L'analisi controfattuale, che confronta l'andamento degli enti beneficiari con un gruppo di controllo, restituisce un quadro articolato. Tra le cooperative sociali non risultano impatti significativi sul fronte dei ricavi o degli investimenti, ma si registrano invece miglioramenti in termini di efficienza operativa e di sostenibilità economico-finanziaria ( [capitolo 9](#) → ), confermando e rafforzando le evidenze dell'analisi di impatto lordo. Questi risultati risultano coerenti con quelli relativi alla platea più allargata di beneficiari, che include anche diverse associazioni, che indicano un miglioramento del posizionamento dei partecipanti a NGYou sul fronte delle condizioni potenziali di accesso al credito ( [capitolo 10](#) → ).
- 9 L'esperienza di NGYou esemplifica il passaggio dal capacity building concepito come "trasmissione di competenze tecniche" a un'accezione più ampia di "sviluppo organizzativo", orientato al rafforzamento della capacità adattiva, ossia la capacità di un'organizzazione di monitorare, valutare, rispondere e promuovere cambiamenti in risposta a contesti mutevoli. Le evidenze empiriche mostrano come gli enti che hanno sviluppato non solo competenze settoriali (progettazione europea, gestione finanziaria) ma anche capacità di riflessività interna (autovalutazione, apprendimento organizzativo) siano associati a traiettorie di sviluppo più sostenibili. Questo riconoscimento ha implicazioni significative per la progettazione di future iniziative di capacity building: richiede di operare simultaneamente su tre livelli (individuale, organizzativo, sistemico) e di mantenere lo sguardo fisso sulla capacità delle organizzazioni di imparare e di adattarsi nel tempo, non solo di acquisire skills specifiche ( [capitolo 1](#) → , [capitolo 3](#) → , [capitolo 5](#) → , [capitolo 9](#) → ).



## I NUMERI DELLA PRIMA EDIZIONE DI NGYOU





PARTE I

# Inquadramento teorico e posizionamento della Fondazione Compagnia di San Paolo

20



CAPITOLO 1

# Processo evolutivo del capacity building

a cura di

Paolo Biancone / Università di Torino - Dipartimento di Management "Valter Cantino"

Simone Martino / Fondazione Compagnia di San Paolo - Ufficio Valutazione, Direzione Learning

Lucia Schiavon / Ca' Foscari Università di Venezia - Dipartimento di Economia

Questo primo capitolo offre una panoramica del capacity building, delineandone il quadro concettuale e le traiettorie evolutive, con un focus specifico sul Terzo Settore. Piuttosto che una rassegna esaustiva della letteratura, il contributo intende fornire le definizioni chiave e illustrarne i principali approcci adottati dalle organizzazioni e dalle istituzioni internazionali, offrendo così gli strumenti necessari per una lettura critica dei capitoli successivi. Infine, attraverso l'analisi di cinque casi di studio esemplari, si propone una sintesi tra teoria e pratica per contestualizzare il fenomeno nel panorama odierno.



## 1.1 INTRODUZIONE

Negli ultimi trent'anni, abbiamo assistito ad una crescente sensibilità e attenzione al tema del capacity building, letteralmente "costruzione di capacità", definito come il processo attraverso cui individui, organizzazioni e società rafforzano le competenze per impostare, realizzare e sostenere i propri obiettivi (UNDP, 1998).

Sebbene abbia guadagnato una certa centralità negli ultimi anni, il concetto di capacity building affonda le sue radici negli Stati Uniti durante gli anni '70, quando il termine si riferiva a programmi destinati alle amministrazioni locali affinché acquisissero e sviluppassero le abilità necessarie per implementare politiche di decentralizzazione fiscale. In questo contesto, l'attenzione era rivolta in particolare alle competenze organizzative e gestionali dei governi locali, con l'obiettivo di svilupparne le capacità per raggiungere obiettivi sociali, prendere decisioni informate e allocare in modo efficiente le risorse, al fine di offrire servizi e beni pubblici immediati ed efficienti (Venner, 2015; Zamfir, 2017).

### FOCUS 1

#### Capacity building o *organizational development*?

Nel dibattito pubblico sul rafforzamento delle organizzazioni del Terzo Settore, i termini "*organizational development*" e "*capacity building*" sono spesso usati come sinonimi. La letteratura scientifica, invece, li distingue chiaramente, considerandoli approcci complementari ma non sovrapponibili, differenziati per oggetto dell'intervento, logica d'azione e orizzonte temporale (Kaplan, 2000; Connolly & York, 2003).

#### — **Organizational development**

L'*organizational development* è un approccio fondato sulle scienze comportamentali, che interviene sui processi interni e sulla cultura organizzativa. È orientato a **come** funzionano le organizzazioni: clima, relazioni, leadership, gestione del cambiamento e capacità adattiva. L'obiettivo è rafforzare la salute organizzativa e la capacità di apprendere e di adattarsi nel tempo (Backer, 2001).





## — Capacity building

Il capacity building consiste nell'insieme di azioni mirate a rafforzare competenze, risorse e strumenti necessari a svolgere la propria missione in modo efficace. È orientato a **cosa** viene potenziato: governance, fundraising, pianificazione strategica, sistemi informativi, gestione finanziaria, valutazione e apprendimento. L'obiettivo è migliorare l'efficienza operativa e la sostenibilità delle performance nel breve-medio periodo (McKinsey & Company, 2001).

La letteratura sul non profit (Connolly & York, 2003), sviluppata all'interno del TCC Group<sup>1</sup>, interpreta il capacity building come la leva operativa attraverso la quale si realizzano gli obiettivi più ampi dell'*organizational development*. In questo framework, la capacità organizzativa si articola in quattro dimensioni interdipendenti: capacità adattiva, di leadership, gestionale e tecnica.

L'OD agisce trasversalmente sulla cultura e sui processi che tengono insieme queste dimensioni mentre il capacity building interviene in modo mirato per rafforzarle singolarmente.

La tabella 1 mette a confronto le principali caratteristiche dell'*organizational development* con quelle del capacity building.

**TABELLA 1**  
**Confronto caratteristiche *organizational development* e capacity building**

<i>Organizational development</i>	Capacity building
Processo continuo	Interventi mirati
Cultura e processi	Competenze e risorse
Orizzonte di lungo periodo	Breve-medio periodo
Resilienza e apprendimento	Efficienza e performance

1. Società di consulenza con base a New York specializzata nell'assistere i propri clienti nei processi di *organizational development* e/o di capacity building.



A partire dagli anni '90, il concetto di *capacity building* è stato esteso all'ambito della cooperazione internazionale, per indicare la necessità di rafforzare le capacità decisionali, gestionali e istituzionali dei paesi partner, nonché per garantire la buona riuscita e l'autosostentamento delle iniziative di cooperazione. In questo contesto è frequente parlare di *capacity development*, ossia "sviluppo delle capacità", anziché di *capacity building*. Due termini molto simili, talvolta utilizzati in modo interscambiabile, ma con accezioni diverse. *Capacity building* suggerisce la costruzione di competenze nuove, seguendo un approccio già definito, mentre *capacity development* suggerisce un percorso di sviluppo dinamico, dove i soggetti coinvolti vengono riconosciuti come detentori di conoscenze e capacità, e partecipano attivamente ad ogni fase del processo di sviluppo (UNDP, 1998; Venner, 2015; Zamfir, 2017).

Discutendo le cause<sup>2</sup> dei frequenti fallimenti della cooperazione tecnica in Africa, incapace di generare un impatto duraturo e di produrre autonomia strutturale una volta terminati i finanziamenti esterni, Berg (1993) pone il *capacity building* come priorità per ridefinire il modello di cooperazione fino ad allora esistente. Negli stessi anni, Dia (1996) introduce il *capacity building* come strumento per la riconciliazione tra istituzioni "formali" importate e "informali" locali, promuovendo la partecipazione dal basso delle comunità alla pianificazione dei servizi, alla gestione dei progetti e alla governance decentrata.

Negli anni successivi, il *capacity building* ha iniziato a ricevere il sostegno da organismi internazionali quali l'OECD (1996) e il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo UNDP (1998), consolidandosi come elemento fondamentale nelle politiche di aiuto, dove viene riconosciuta la responsabilità (ownership) primaria ai paesi partner, e il ruolo di supporto ai donatori. A partire dai primi anni Duemila, tale impostazione è stata ulteriormente rafforzata dalla Dichiarazione di Parigi sull'Efficacia degli Aiuti (2005) e dall'Accra Agenda for Action (2008), che hanno riconosciuto lo sviluppo delle capacità come condizione essenziale per pianificare, gestire e rendicontare autonomamente e in modo sostenibile politiche e programmi di sviluppo. In questa prospettiva, il *capacity building* è concepito come un processo endogeno, guidato dai paesi stessi, che ne definiscono obiettivi e strategie. I donatori si impegnano a fornire competenze analitiche e supporto finanziario, allineandosi ai sistemi nazionali, in particolare per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione.

In una recente revisione della letteratura, Kacou, Ika e Munro (2022) delineano l'evoluzione del concetto di *capacity building* tra il 1950 e il 2020, ricostruendo come sia cambiato il livello di capacità cui il termine si riferiva. A partire dagli anni '70, la nozione di capacità si è progressivamente spostata dal livello individuale, centrato soprattutto su competenze tecniche e formative, al livello organizzativo negli anni '80-'90, fino al livello istituzionale, per creare un sistema favorevole allo sviluppo negli anni 2000 in poi. I tre livelli continuano a coesistere con un'elevata interconnessione, nonostante l'enfasi data ad uno rispetto ad altri in periodi diversi.

2. Le cause principali dei fallimenti della cooperazione tecnica in Africa, identificate da Berg (1993), sono: i) mancanza di ownership locale, il modello donatore-centrico relegava i paesi partner a meri esecutori, privi di leadership e impegno autentico; ii) Incentivi insufficienti per il personale, salari bassi e meccanismi motivazionali assenti minavano l'impegno a lungo termine dello staff locale; iii) approcci blueprint rigidi, piani preconfezionati basati su output predefiniti dei donatori, incapaci di adattarsi ai contesti locali per generare cambiamenti trasformativi.



## CASO ESEMPLARE #1

# UN MODELLO DI CAPACITY BUILDING ORIENTATO ALLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO: IL PROGRAMMA *BUILD* DELLA FORD FOUNDATION

**Ford  
Foundation**

USA

Aviato nel 2015, il programma BUILD (Building Institutions and Networks) della Ford Foundation è un'iniziativa di capacity building orientata al rafforzamento organizzativo di lungo periodo delle organizzazioni impegnate nel contrasto alle disuguaglianze strutturali. Il programma si fonda sull'ipotesi che la capacità delle organizzazioni di generare un impatto sociale dipenda in misura rilevante dalla sostenibilità degli enti e che questa sia legata a fattori istituzionali, quali leadership, governance, processi interni e stabilità finanziaria, che difficilmente possono essere sviluppati attraverso finanziamenti di progetto di breve durata e fortemente vincolati.

Dal punto di vista operativo, BUILD prevede grant pluriennali, generalmente quinquennali, basati prevalentemente su general operating support non vincolato, affiancati da risorse destinate al rafforzamento organizzativo. Le organizzazioni beneficiarie definiscono in autonomia i propri piani di institutional strengthening, a partire da una diagnosi delle capacità critiche e delle priorità strategiche. Il ruolo della fondazione consiste principalmente nel fornire accompagnamento metodologico, accesso a consulenze e spazi di confronto, senza prescrivere né contenuti né specifiche traiettorie di sviluppo. L'approccio adottato è adattivo, consentendo di rivedere le priorità nel corso del tempo in risposta ai cambiamenti del contesto.

25





## CASO ESEMPLARE #1

Il programma opera su scala globale e coinvolge centinaia di organizzazioni, con una presenza significativa nel cosiddetto Global South, prevalentemente attive nei campi dei diritti civili, della giustizia economica e dell'advocacy.

BUILD è stato accompagnato da un developmental evaluation di ampio respiro, condotto da NIRAS nel periodo 2018-2022, che costituisce uno degli elementi distintivi dell'iniziativa. La valutazione è stata concepita come un processo longitudinale di apprendimento in itinere, volto a comprendere i meccanismi di funzionamento del programma e i suoi effetti organizzativi, informando al contempo l'adattamento del modello nel tempo.

Il disegno valutativo ha adottato un approccio mixed-methods particolarmente articolato, combinando strumenti quantitativi e qualitativi a più livelli. In particolare, sono state condotte survey longitudinali rivolte ai grantee (n=124 nel 2021, con un tasso di risposta del 44%), che hanno consentito di osservare l'evoluzione di indicatori organizzativi nel tempo. Queste evidenze sono state integrate con 104 casi studio qualitativi, basati su interviste in profondità

a organizzazioni beneficiarie e stakeholder rilevanti, e con un Online Interview Tool utilizzato da 82 partecipanti. La valutazione ha inoltre incluso un'analisi dei bilanci finanziari di un sottocampione di organizzazioni, consentendo di triangolare le percezioni dichiarate con dati oggettivi relativi alle performance finanziarie. I risultati sono stati infine confrontati con benchmark esterni, in particolare con i dati del Center for Effective Philanthropy (CEP), rafforzando così la lettura dei dati.

Le evidenze quantitative indicano che una larga maggioranza dei grantee associa il supporto al rafforzamento istituzionale a miglioramenti nella capacità di perseguire la propria missione: il 91% delle organizzazioni riporta un contributo positivo al mission impact, di cui il 70% in misura rilevante. L'83% segnala un aumento della resilienza finanziaria nel corso del periodo di implementazione, con differenze significative tra gli USA e la Global South. Risultati consistenti emergono anche in relazione alla capacità di supportare il proprio campo o network (98%) e alla maggiore resilienza organizzativa, intesa come capacità di rispondere alle opportunità e alle minacce esterne.

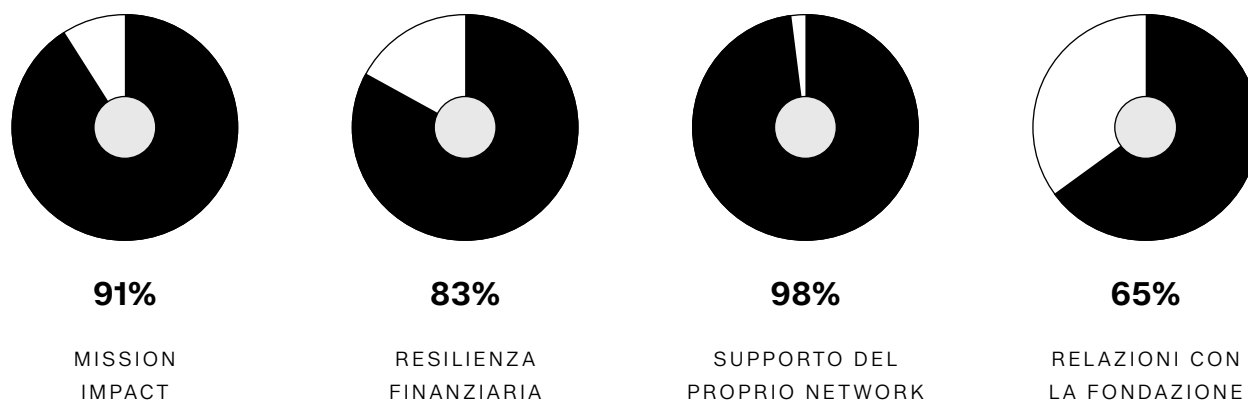


## CASO ESEMPLARE #1

### FIGURA

#### Ambiti in cui le organizzazioni hanno riscontrato un contributo positivo

Fonte: *Developmental evaluation - NIRAS (2018-2022)*



L'analisi finanziaria mostra miglioramenti nelle riserve di liquidità, in particolare nel sottocampione delle organizzazioni del Global South, dove le riserve medie risultano raddoppiate tra il 2016 e il 2018. Dal punto di vista relazionale, una quota significativa dei grantee (65%) riporta relazioni più aperte e basate sulla fiducia con i program officer della Fondazione, il che suggerisce che il modello di finanziamento e accompagnamento possa incidere anche sulle dinamiche funder-grantee.

Nel complesso, BUILD può essere interpretato come un modello di capacity building orientato allo sviluppo organizzativo, caratterizzato dalla combinazione di un finanziamento pluriennale, flessibilità operativa e un accompagnamento

non prescrittivo. La valutazione condotta fornisce un insieme di evidenze empiriche relativamente robuste sugli effetti organizzativi del programma, pur in assenza di un disegno controfattuale e di una numerosità comunque contenuta. Rimangono aperte questioni relative alla possibilità di generalizzare i risultati della valutazione, alla sostenibilità degli effetti oltre la durata dei finanziamenti e al ruolo dei fattori di contesto. Nonostante questi limiti, legati principalmente alla metodologia di valutazione, BUILD resta un importante caso di riferimento nel dibattito internazionale sul capacity building filantropico, in ragione della scala dell'iniziativa, della sua durata e della sistematicità dello sforzo valutativo che l'ha accompagnata.



## 1.2 DEFINIZIONI DI CAPACITY BUILDING

Nella letteratura scientifica ed istituzionale, non esiste una definizione univoca di *capacity building* (o *capacity development*), coesistono invece molteplici prospettive su di esso, spesso convergenti ma con sfumature distinte. Alcuni studiosi ed organizzazioni interpretano il concetto di *capacity building* come un processo, altri come un approccio, un obiettivo o uno strumento (Kacou, Ika e Munro, 2022).

Zamfir (2017), nel briefing dell'*European Parliamentary Research Service*, mette a confronto le definizioni adottate da diversi enti e organizzazioni internazionali e ne evidenzia l'evoluzione concettuale da approcci tradizionali (training e institution building) a processi olistici, *country-led* e multilivello che integrano le dimensioni individuali, istituzionali e sistemiche.

L'*UNDP* (2009) definisce *capacity* come la capacità degli individui, delle istituzioni e delle società di svolgere funzioni, risolvere problemi e raggiungere obiettivi in modo sostenibile. Identifica, invece, nel *capacity development*, il processo attraverso cui tali attori ottengono, rafforzano e mantengono queste competenze per perseguire, nel tempo, i propri obiettivi di sviluppo.



Dall'altro lato, definisce il *capacity building* come il processo che supporta esclusivamente le fasi iniziali di creazione di capacità, presupponendo l'assenza di basi preesistenti. Il *capacity development*, invece, si concentra sull'empowerment e sul rafforzamento delle competenze endogene di una comunità, facendo emergere il massimo potenziale dalle risorse locali, in termini di persone, competenze, tecnologie e istituzioni. L'obiettivo è quello di costruire uno sviluppo sostenibile, scegliendo strategie e metodi più adatti al contesto locale e promuovendo riforme istituzionali per garantire che i cambiamenti perdurino nel tempo.



L'UNDP distingue **tre livelli di sviluppo del capacity building**: sistemico, organizzativo e individuale. Ciascun livello è strettamente connesso agli altri e tutti si influenzano vicendevolmente. Nel dettaglio:

- il **livello sistemico** è definito come il sistema sociale in cui le organizzazioni e gli individui operano, costituito da regole, leggi, politiche, relazioni di influenza e norme sociali che regolano il governo della società civile;
- Il **livello organizzativo** è invece legato alle istituzioni e si riferisce alla struttura interna, alle politiche e alle procedure che determinano l'efficienza di un'organizzazione;
- il **livello individuale** è legato alle competenze, esperienze e conoscenze che permettono ad ogni persona di agire. Alcune di queste si apprendono durante il percorso di istruzione, altre solo facendo esperienza e osservando.

Se il livello sistemico definisce gli obiettivi del capacity building, il livello organizzativo permette di passare all'azione, offrendo a un gruppo di individui la possibilità di formarsi. Fattori organizzativi e sistemici determinano, a loro volta, l'accesso alle risorse e alle esperienze che influenzano lo sviluppo delle capacità individuali. Allo stesso modo, il livello di competenze sviluppate da ciascun individuo influenza a sua volta i fattori sistemici e organizzativi.

Sulla base dell'esperienza acquisita nel campo, l'UNDP (2009) identifica **quattro aree** cruciali per il capacity building: istituzioni, leadership, conoscenza, e *accountability*. Le quattro aree sono interconnesse e si rinforzano vicendevolmente: intervenendo in un'area, si possono generare esternalità positive anche nelle altre.



## FOCUS 2

### Pilastri del capacity building

Quattro sono i pilastri su cui si basa il capacity building secondo l'*UNDP Capacity Development* (2009): istituzioni, leadership, conoscenza e *accountability*.

---

#### **Istituzioni**

Sono gli accordi istituzionali, le politiche, le pratiche ed i sistemi che garantiscono il funzionamento efficace di organizzazioni o gruppi. Sono il frutto della combinazione di regole "hard" (leggi, contratti) e "soft" (codici etici, valori condivisi). (*UNDP*, 2009 p. 13)

---

#### **Leadership**

È la capacità di influenzare, ispirare e motivare verso obiettivi superiori, anticipando e rispondendo al cambiamento. Non è limitata a posizioni formali ma opera a tutti i livelli: individuale (leader carismatici), organizzativo (organizzazioni, enti) e sistemico (movimenti sociali trasformativi). (*UNDP*, 2009 p. 14)

---

#### **Conoscenza**

Rappresenta ciò che le persone sanno, ed è alla base di ogni processo di sviluppo. Tradizionalmente sviluppata individualmente attraverso l'istruzione, si genera anche in organizzazioni (formazione sul lavoro) e in esperienze di vita, e viene supportata da ambienti stimolanti, politiche e sistemi educativi efficaci. (*UNDP*, 2009 p. 14)

---

#### **Accountability**

È il meccanismo attraverso cui i titolari di diritti, come cittadini o utenti dei servizi, possono far rispettare gli obblighi ai portatori di doveri, quali l'amministrazione pubblica o le organizzazioni. Tale meccanismo garantisce la legittimità decisionale, la trasparenza, la reattività e la riduzione degli interessi di gruppi ristretti. (*UNDP*, 2009 p. 15)



L'*OECD* (2006) adotta una visione in larga parte coerente con quella dell'*UNDP*, definendo *capacity* l'abilità degli individui, delle organizzazioni e della società nel suo complesso di gestire i propri affari con successo, senza esprimere giudizi sui fini perseguiti. Il termine *capacity development*, preferito rispetto a *capacity building*, è inteso come il processo attraverso il quale persone, organizzazioni e società liberano, rafforzano, creano, adattano e mantengono nel tempo le proprie capacità.

Anche in questo caso, si identificano **tre livelli di intervento: individuale, istituzionale e ambientale**. L'elemento distintivo dell'approccio *OECD* risiede nel riconoscimento del **ruolo centrale degli incentivi**. L'ambiente influenza, infatti, il comportamento di individui e organizzazioni attraverso le strutture di incentivi che contribuiscono a generare. Tali incentivi possono produrre effetti positivi, come, ad esempio, promuovere la produttività, la crescita e lo sviluppo delle competenze, ma anche effetti distortivi, inducendo inefficienze o perdite. Le organizzazioni e le istituzioni definiscono quindi il quadro di incentivi entro cui gli individui operano, incidendo sulle opportunità di accesso alle risorse e sui percorsi di sviluppo delle capacità. In questa prospettiva, l'*OECD* attribuisce un ruolo centrale ai processi di monitoraggio e di apprendimento, intesi come leve fondamentali per sostenere un cambiamento continuo.

La *World Bank* (2009) introduce il termine, "capacity for development", riferendosi sia alla disponibilità di risorse (umane, finanziarie e tecnologiche) sia all'efficacia ed efficienza del loro impiego, al fine di consentire alla società di identificare e perseguire obiettivi sostenibili. In questa prospettiva, lo sviluppo socioeconomico è considerato sostenibile quando è gestito a livello locale e i processi e i risultati possono essere replicati da attori locali. Il *capacity development* è descritto come un processo endogeno guidato dall'apprendimento di leader e coalizioni, che genera cambiamenti sociopolitici, politici e organizzativi volti a rafforzare l'*ownership* e l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo.

La *FAO* e la Commissione Europea adottano la definizione proposta dall'*OECD-DAC*, mentre l'*African Union* definisce il *capacity building* come un processo volto ad abilitare individui, gruppi, organizzazioni, istituzioni e società a definire, articolare, perseguire e realizzare visioni di sviluppo pan-africane, facendo leva su risorse proprie e su processi di apprendimento contestualizzati.



Nel 2000, la **Capacity Development Initiative (CDI)**, promossa da *UNDP* e dal *Global Environment Facility (GEF)*, ha avviato una valutazione dei portafogli di progetti GEF approvati fino a quel momento e implementati dall'*UNDP*, dalla *World Bank* e dall'*Environment Programme* delle Nazioni Unite (*UNEP*). L'analisi evidenzia una crescente integrazione di elementi di *capacity development*<sup>3</sup> nei progetti, insieme a un'evoluzione progressiva del relativo framework concettuale.

Nella **fase iniziale** del GEF (1992-1995), l'**approccio** al *capacity development* era prevalentemente **tradizionale** e basato su interventi diretti, quali attività formative finalizzate allo sviluppo di competenze tecniche individuali, supporto tecnico fornito da esperti esterni e assistenza nella raccolta e nell'analisi dei dati per promuovere l'innovazione tecnologica.

Nelle **fasi successive**, si è progressivamente affermato un **approccio integrato, multilivello** (individuale, organizzativo, sociale) e **multidisciplinare**, caratterizzato dalla costruzione di gruppi di lavoro eterogenei, dal coinvolgimento attivo delle comunità locali, dalla creazione e dal rafforzamento di reti, dallo scambio di pratiche e competenze, nonché da iniziative di cooperazione internazionale e attività di sensibilizzazione e divulgazione attraverso canali accessibili.

Dall'analisi condotta da *UNDP/GEF* emerge la necessità di realizzare analisi *ex ante* per valutare la fattibilità degli interventi in relazione alle capacità dei soggetti coinvolti e per definire una *baseline* utile al confronto con i risultati osservati nel tempo. Lo studio raccomanda interventi con un orizzonte temporale di medio-lungo periodo (7-8 anni) per garantirne la sostenibilità. Infine, viene sottolineata l'importanza di dotarsi di strumenti adeguati di monitoraggio e valutazione, prevedendo esplicitamente risorse dedicate anche alla valutazione *ex post* dei progetti di *capacity development*.

32

Nonostante le convergenze tra le varie definizioni, la pubblicazione di guide pratiche da parte di diversi enti (*UNDP*, 2009; *GEF*, 2015; *OECD*, 2006; *World Bank*, 2012; United Nations Climate Change, 2021; *Philea*, 2025) o la promozione di corsi online<sup>4</sup>, il concetto di *capacity building* resta ampio ed eterogeneo. Tale aspetto ha alimentato diverse critiche, da chi lo considera una riformulazione dell'assistenza allo sviluppo tradizionale, a chi lamenta che con il termine *capacity building* si facciano passare iniziative sociali e politiche molto ambiziose nei paesi partner, trasferendo su di essi l'intera responsabilità dell'esito in nome del principio di ownership (Venner, 2015; Zamfir, 2017).

3 Nel documento *UNDP/GEF (2000)* si fa riferimento al concetto di *capacity development* e non *capacity building*.

4 Si vedano ad esempio i corsi online disponibili sulla piattaforma *Capacity Development & Technical Cooperation* → dell'Unione Europea e sul sito web del Centro Internazionale di Formazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro →.



## CASO ESEMPLARE #2

# PACKARD FOUNDATION - ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: PARTNERSHIP PROJECTS



USA

All'interno del più ampio programma di Organizational Effectiveness (OE), la David & Lucile Packard Foundation ha sviluppato nel corso degli anni 2010 una linea specifica di intervento basata su capacity building in coorte, nota come Partnership Projects. Questo modello nasce dall'esigenza di affiancare ai tradizionali grant per consulenze di sviluppo organizzativo interventi, capaci di rafforzare simultaneamente competenze individuali, capacità organizzative e relazioni di campo, attraverso processi di apprendimento strutturato tra pari.

I Partnership Projects sono concepiti come iniziative di capacity building co-disegnate dal gruppo OE della Fondazione, dai programmi tematici, dalle organizzazioni partecipanti e da consulenti specializzati, incaricati di facilitare le attività formative e di accompagnamento. I progetti sono implementati in forma di coorti e si sviluppano tipicamente lungo cicli di alcuni mesi, combinando giornate di formazione e team building in presenza, sessioni formative (spesso virtuali), momenti di peer learning e supporto individuale sotto forma di coaching o assistenza tecnica. I contenuti sono tematicamente focalizzati (ad esempio leadership, comunicazione per l'advocacy, sviluppo delle risorse o DEI) e adattati alle esigenze dei partecipanti.

Il modello è stato oggetto di una valutazione condotta da ORS Impact nel 2018, incentrata su nove Partnership Projects attivati tra il 2012





## CASO ESEMPLARE #2

e il 2017. Lo studio ha adottato un approccio prevalentemente qualitativo-quantitativo descrittivo, con l'obiettivo di analizzare il raggiungimento degli outcome previsti e il valore aggiunto del formato in coorte. Il disegno valutativo si basa su survey somministrate a 69 partecipanti, integrate da interviste a leader organizzativi e intermediari coinvolti nei progetti, consentendo di triangolare le percezioni dei beneficiari con il punto di vista dei soggetti facilitatori.

I risultati quantitativi indicano che, in media, l'83% dei partecipanti concorda sul fatto che gli outcome previsti dai progetti siano stati raggiunti. Emergono tuttavia differenze rilevanti in funzione del focus dell'intervento: il livello di accordo sale al 94% nei Partnership Projects focalizzati sul rafforzamento di leader individuali, mentre si attesta al 71% nei progetti orientati principalmente allo sviluppo organizzativo. Nel complesso, il 99% dei partecipanti (68 su 69) riporta la percezione di un aumento delle proprie capacità, valutato come "elevato" nel 61% dei casi e "moderato" nel 38%.

Nei cinque progetti in cui la costruzione di relazioni tra pari costituiva un outcome esplicito, il 96% concorda sul raggiungimento di tale obiettivo. I benefici riportati includono nuove intuizioni e prospettive (62%), supporto morale e personale (39%), sviluppo di collaborazioni e partnership (37%) e acquisizione di nuove competenze operative (36%), suggerendo che una parte rilevante del valore generato sia di natura relazionale e cognitiva, oltre che tecnica.

Nel complesso, i Partnership Projects possono essere interpretati come un modello di capacity building orientato allo sviluppo della leadership e del campo, in cui l'apprendimento tra pari costituisce un meccanismo chiave di cambiamento. Le evidenze fornite dallo studio ORS Impact indicano livelli elevati di soddisfazione e di raggiungimento degli outcome dichiarati, in particolare nei progetti focalizzati sui leader. Al tempo stesso, il disegno valutativo, basato su dati di percezione e privo di un controfattuale, suggerisce cautela nell'interpretazione causale dei risultati e pone interrogativi sulla durata degli effetti organizzativi e sulla loro diffusione oltre i partecipanti diretti.

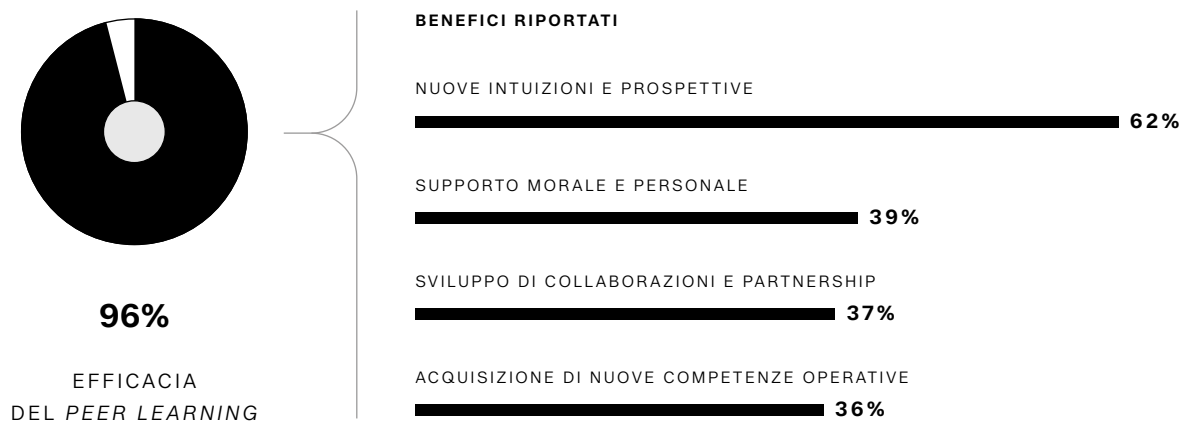
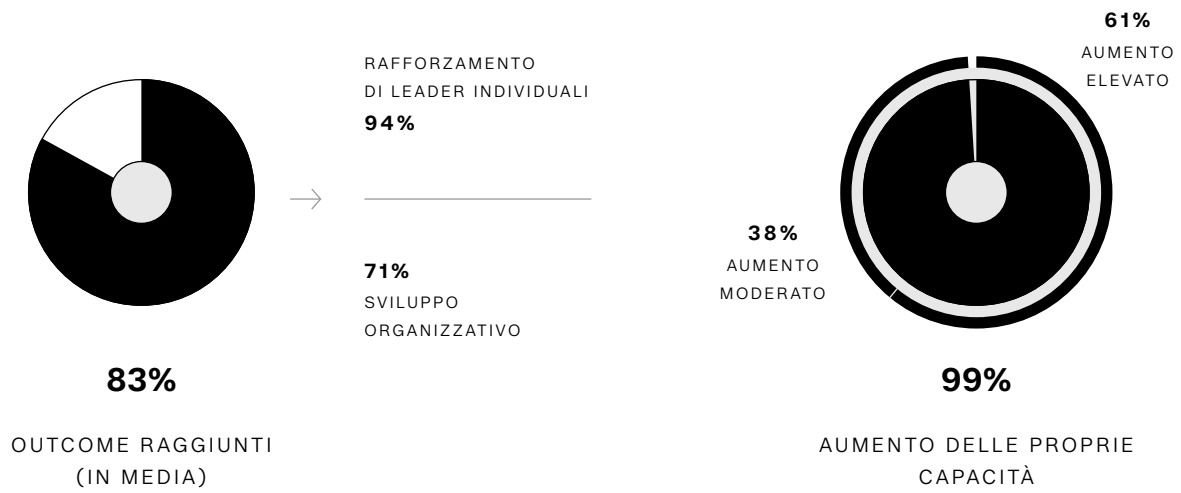


## CASO ESEMPLARE #2

### FIGURA

### Risultati della survey di valutazione

Fonte: ORS Impact (2018)





### 1.3 LE FASI DEL CAPACITY BUILDING

L'**UNDP** (2009), per descrivere il processo di capacity building, utilizza l'immagine di una spirale in cui una sequenza di cinque fasi si ripete nel tempo.

Un prerequisito del capacity building è la comunicazione. Attraverso il dialogo, il confronto e l'ascolto, è possibile far emergere i bisogni della società, coinvolgendo attivamente i diversi portatori di interesse (stakeholder), nel processo di sviluppo delle capacità.

#### FASE 1

La **partecipazione attiva degli stakeholder** nella fase iniziale, contribuisce a rafforzare il senso di ownership. Parallelamente, risulta essenziale individuare fin dall'inizio chi, a livello locale, è responsabile delle diverse fasi del processo di sviluppo delle capacità, in un'ottica di *accountability*.

—

#### FASE 2

Nella seconda fase si procede a **valutare**, in modo rigoroso e sistematico, il **livello delle capacità esistenti** e a identificare quali capacità siano cruciali e si desidera incrementare per rispondere ai bisogni emersi nella fase precedente. In questa fase si definisce la cornice analitica entro cui discutere le dimensioni e gli obiettivi dell'intervento strutturale, nonché raccogliere dati qualitativi e quantitativi a supporto delle fasi successive.

—

#### FASE 3

Sulla base delle capacità già presenti, nella terza fase viene quindi **progettato l'intervento** di sviluppo delle capacità. L'**UNDP** raccomanda che tali interventi siano trasversali alle quattro aree centrali del capacity building, al fine di aumentarne l'efficacia data la forte interconnessione tra le diverse dimensioni. Inoltre, è consigliata la predisposizione di un quadro chiaro dei costi, delle fonti di finanziamento e degli indicatori di monitoraggio che guideranno la fase di attuazione del piano.

—

#### FASE 4

Si arriva quindi alla fase di **esecuzione del progetto** di sviluppo delle capacità.

↓



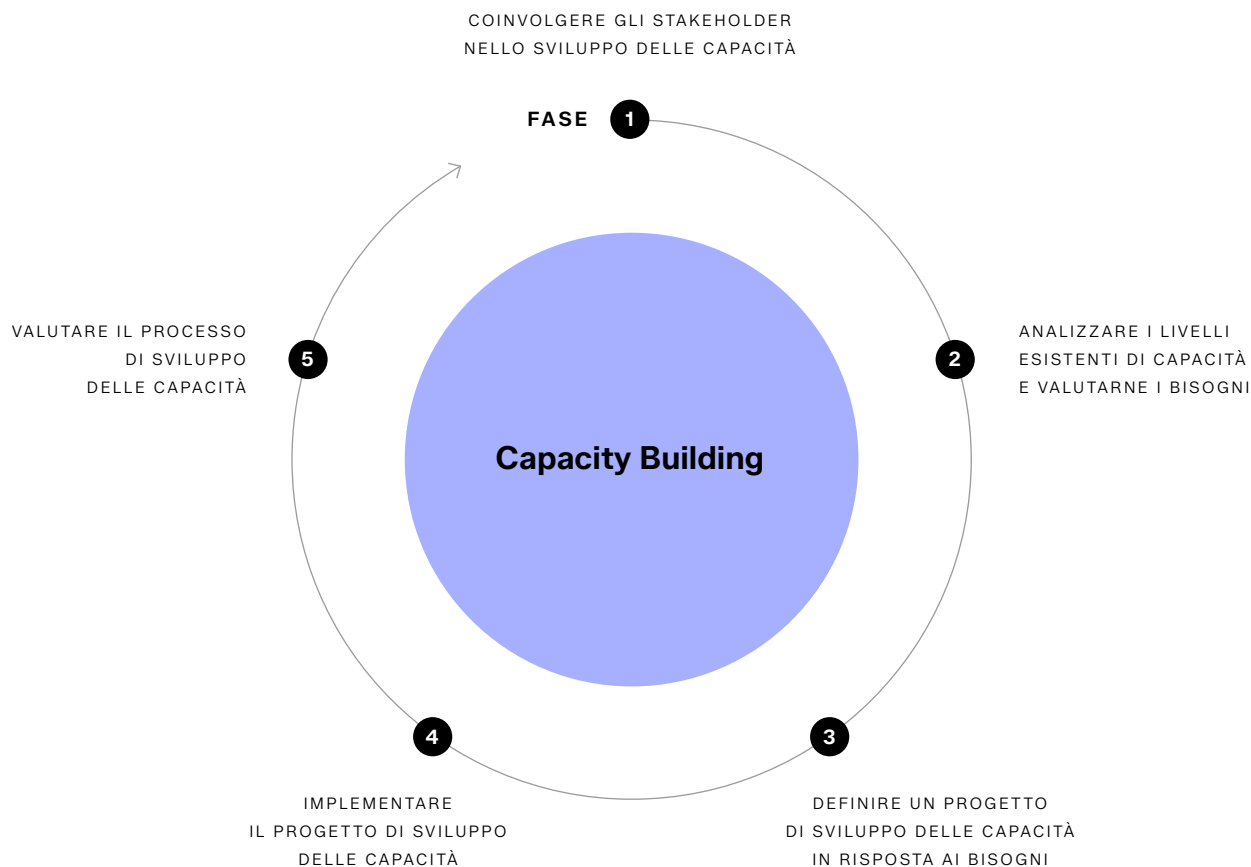
## FASE 5

Il conseguente **monitoraggio e la valutazione** costituiscono la quinta fase del processo. Nella fase di valutazione è importante ricordare che l'obiettivo finale del capacity building non è aumentare il numero complessivo delle risorse, bensì migliorare l'efficienza e l'efficacia delle prestazioni. La valutazione consente di identificare gli elementi che hanno funzionato e quelli che invece necessitano di aggiustamenti, offrendo una lettura complessiva dell'intero processo di sviluppo delle capacità. Il consolidamento delle competenze acquisite e gli apprendimenti maturati durante il percorso, consentono così di avviare un nuovo ciclo di capacity building, basato su un nuovo punto di partenza.

FIGURA 1

### Processo di capacity building

Elaborato a partire dalle 5 fasi identificate da UNDP (2009)





Se le fasi descritte riflettono un approccio olistico da parte dell'*UNDP* al tema del capacity building, la **World Bank** adotta un approccio sistemico identificando una sequenza di fasi operative standardizzate, nota come *Capacity Development Results Framework* (CDRF), che le figure di riferimento possono seguire per raggiungere un obiettivo specifico.

Questo approccio è coerente con la definizione di *capacity development* proposta dalla *World Bank*, che attribuisce un ruolo centrale alle figure di leadership in grado di innescare cambiamenti sociopolitici e organizzativi, rafforzando la partecipazione locale e migliorando l'efficacia e l'efficienza dei processi.

L'approccio introdotto dalla *World Bank* nel 2009 risponde anche alle critiche rivolte al capacity building, considerato un concetto eccessivamente astratto e di difficile implementazione. La standardizzazione dei processi, nonché degli indicatori di monitoraggio e valutazione, mira infatti a rendere i percorsi di *capacity development* più osservabili e confrontabili, facilitando l'analisi comparata tra programmi sviluppati in contesti locali diversi.

Nel dettaglio, la *World Bank* identifica dieci fasi operative, articolate in diversi passaggi e sintetizzate nella Figura 2<sup>5</sup>. Pur presentando una struttura in larga parte analoga a quella proposta dall'*UNDP*, emergono alcune differenze rilevanti. In particolare, nella fase iniziale del modello della *World Bank*, il gruppo di lavoro prende avvio da uno specifico obiettivo di sviluppo già definito, che viene successivamente validato attraverso il confronto con le istituzioni, gli attori chiave della società, gli enti donatori e i potenziali partner. Rispetto all'approccio *UNDP*, il momento iniziale di una consultazione ampia con i diversi portatori di interesse, finalizzato a far emergere i bisogni della società locale, risulta quindi meno centrale.

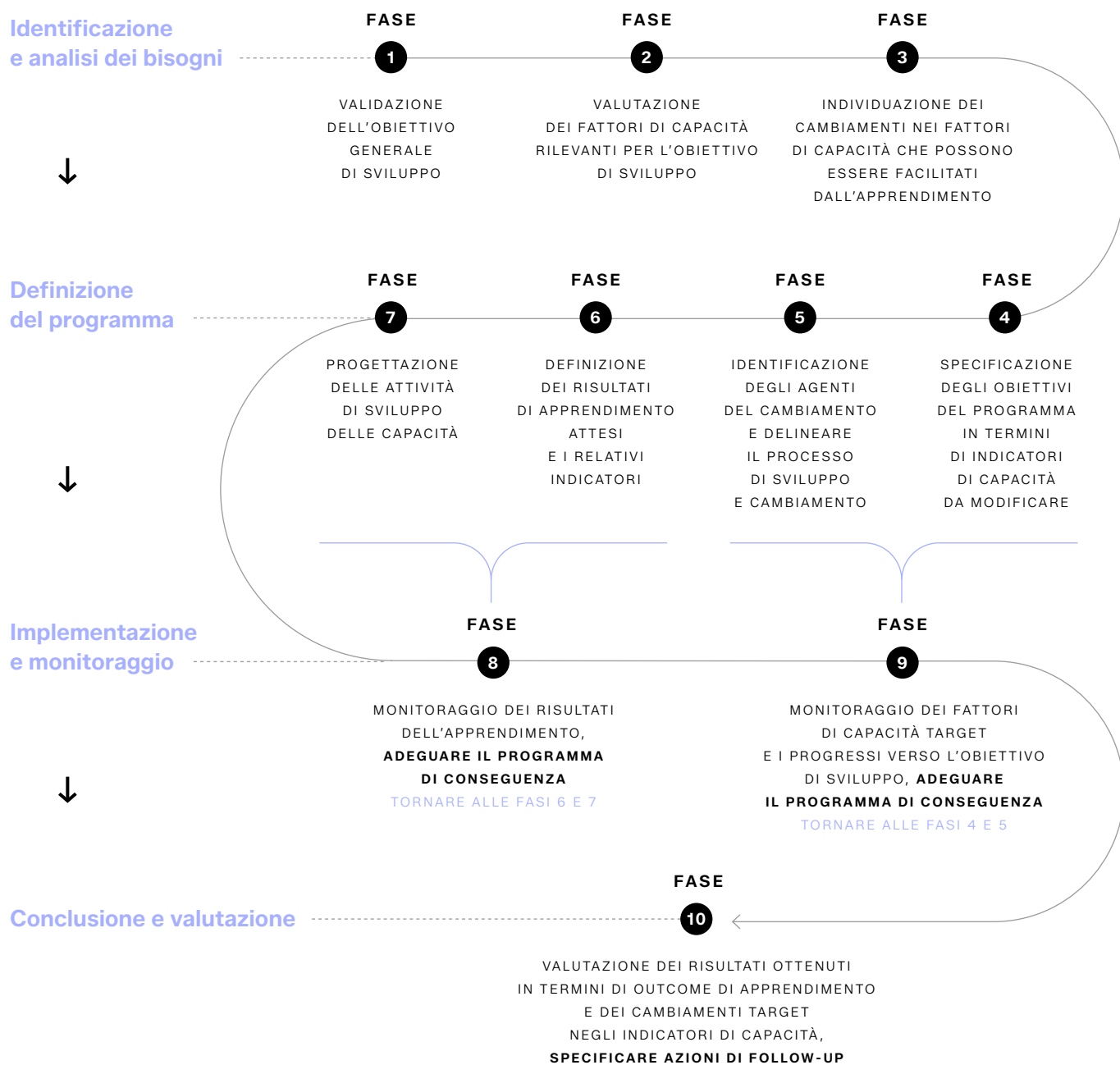
5 Per approfondire, consultare il rapporto: Otoo, S., Agapitova, N., & Behrens, J. (2009). *The Capacity Development Results Framework: A strategic and results-oriented approach to learning for capacity development*. World Bank.



FIGURA 2

**Processo di capacity building**

Elaborato a partire dal *Capacity Development Results Framework*, WB (2009)





Nella fase successiva, la *World Bank* invita a individuare le **capacità rilevanti** per l'obiettivo di sviluppo, analizzando:

- il grado di **propensione dell'ambiente sociopolitico** nel sostenere il raggiungimento dell'obiettivo;
- l'**efficienza degli strumenti di policy** e degli altri mezzi attraverso cui la società agisce per perseguirlo;
- l'**efficacia delle modalità organizzative** adottate dai diversi portatori di interesse, sia all'interno delle istituzioni di governo sia al di fuori di esse.

Successivamente, vengono valutati quali tra le capacità individuate possano beneficiare di percorsi di apprendimento. Su questa base si procede alla definizione del progetto di capacity building, identificando gli attori coinvolti, gli obiettivi di apprendimento (ad esempio l'aumento della consapevolezza su specifici temi, il rafforzamento delle competenze o la costruzione di consenso collettivo), e gli indicatori di monitoraggio. Durante la fase di attuazione, l'osservazione sistematica degli indicatori consente di rivedere e aggiornare il piano in modo iterativo. Il framework proposto dalla *World Bank* (2009) mette inoltre a disposizione un set di indicatori standardizzati per il monitoraggio e la valutazione dei percorsi di capacity building, adattabili alle specificità dei contesti di intervento.

#### 1.4 CAPACITY BUILDING E IL TERZO SETTORE

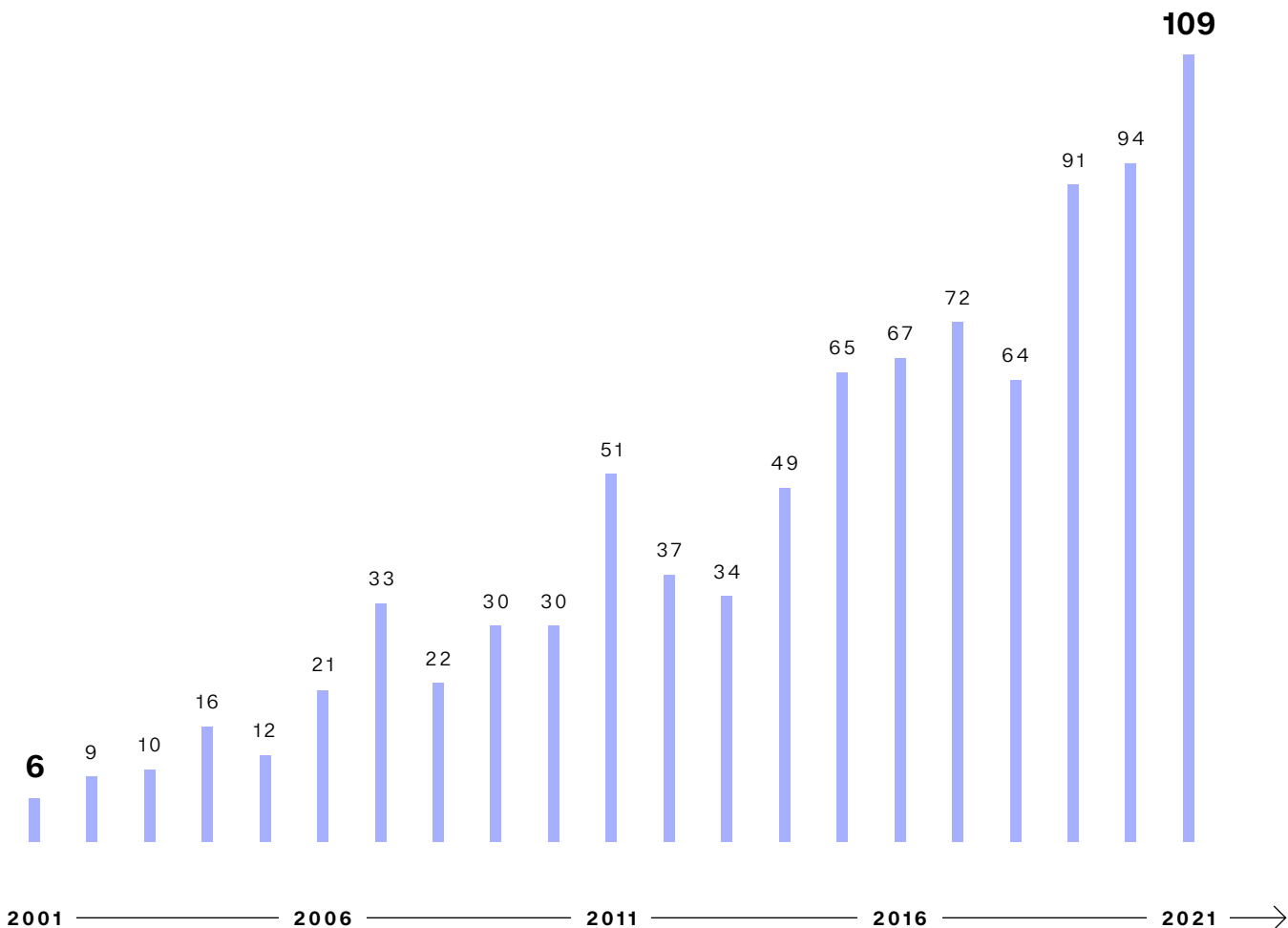
Nel corso del tempo, il concetto di capacity building si è progressivamente esteso dal contesto della cooperazione internazionale a quello del settore privato e del Terzo Settore. Un'analisi di Nordin, Khatibi e Azam (2022) su 1.006 articoli scientifici pubblicati tra il 1955 e il 2022, estratti dal database *Scopus*, conferma il crescente interesse accademico per questo tema presso le organizzazioni non profit. Se prima del 2000 le pubblicazioni sono limitate, per poi crescere lentamente tra il 2000 e il 2005, il 2006 rappresenta l'anno di svolta: da quel momento la produzione scientifica è aumentata in modo quasi esponenziale, registrando un incremento del 23% nei cinque anni successivi ( [figura 3](#) → ).



FIGURA 3

### Numero di articoli scientifici che parlano di capacity building tra il 2001 e il 2021

Fonte: nostra elaborazione a partire dai dati pubblicati da Nordin, Khatibi e Azam (2022)



Oggi il capacity building coinvolge una pluralità di attori, tra cui amministrazioni pubbliche, fondazioni e organizzazioni non profit. I processi di capacity building si fondano sull'interazione tra due ruoli principali: da un lato, i soggetti finanziatori, che forniscono risorse e supporto; dall'altro, gli attori destinatari, che guidano e attuano i percorsi di sviluppo delle capacità.

Nel prosieguo del capitolo, l'attenzione si concentra in particolare su due di questi attori: le organizzazioni non profit, in qualità di soggetti attuatori degli interventi, e le fondazioni filantropiche, nel ruolo di enti finanziatori e abilitatori dei processi di capacity building.



## CASO ESEMPLARE #3

# BRIDGE HOUSE TRUST



Regno Unito



© www.citybridgefoundation.org.uk

Il modello di capacity building sviluppato dalla Bridge House Trust (oggi City Bridge Foundation) rappresenta un esempio di approccio leggero allo sviluppo organizzativo, mirato a massimizzare il rapporto tra costi ed effetti, ed è ampiamente documentato nel rapporto della Baring Foundation (2011), *Foundations for Organisational Development: Practice in the UK and USA*. Il caso si colloca nel contesto della filantropia britannica e si distingue per l'uso strategico di mini grant finalizzati a intervenire su bisogni specifici di sviluppo organizzativo degli enti in momenti chiave del ciclo di vita delle organizzazioni beneficiarie.

Il modello si basa sull'assunto che gli interventi di capacity building non debbano necessariamente essere ampi in termini di risorse e di durata per produrre effetti significativi: interventi tempestivi e focalizzati possano essere altrettanto efficienti. I grant erogati dalla Bridge House Trust si collocano tipicamente in un range compreso tra £5.000 e £30.000 e sono destinati a coprire costi puntuali legati a esigenze chiaramente identificate, quali processi di pianificazione strategica, aggiornamenti della governance, transizioni di leadership, rafforzamento del board o l'upgrade di sistemi e processi organizzativi (ad esempio IT e gestione amministrativa).

Un elemento centrale del modello è il timing strategico dell'intervento. I grant vengono deliberatamente concessi in fasi considerate



## CASO ESEMPLARE #3

critiche per la traiettoria organizzativa – come cambiamenti nella direzione, momenti di crescita o ristrutturazione, o passaggi da una fase informale a una più istituzionalizzata – in cui anche investimenti relativamente contenuti possano contribuire a sbloccare colli di bottiglia che limitano l'efficacia e la sostenibilità. Questo approccio consente al funder di operare con una bassa intensità di risorse, sia finanziarie sia operative, mantenendo al contempo un elevato potenziale impatto sui grantee.

Le evidenze raccolte e sistematizzate dalla Baring Foundation indicano che tali interventi producono spesso "quick wins" organizzativi, consentendo alle organizzazioni di migliorare rapidamente le capacità chiave e di rafforzare le basi per una crescita futura. Esempi ricorrenti includono l'ingaggio di facilitatori per processi di pianificazione strategica, l'organizzazione di giornate di formazione e di team building per il board o per investimenti mirati in infrastrutture organizzative essenziali, che consentono di superare vincoli operativi in precedenza bloccanti.

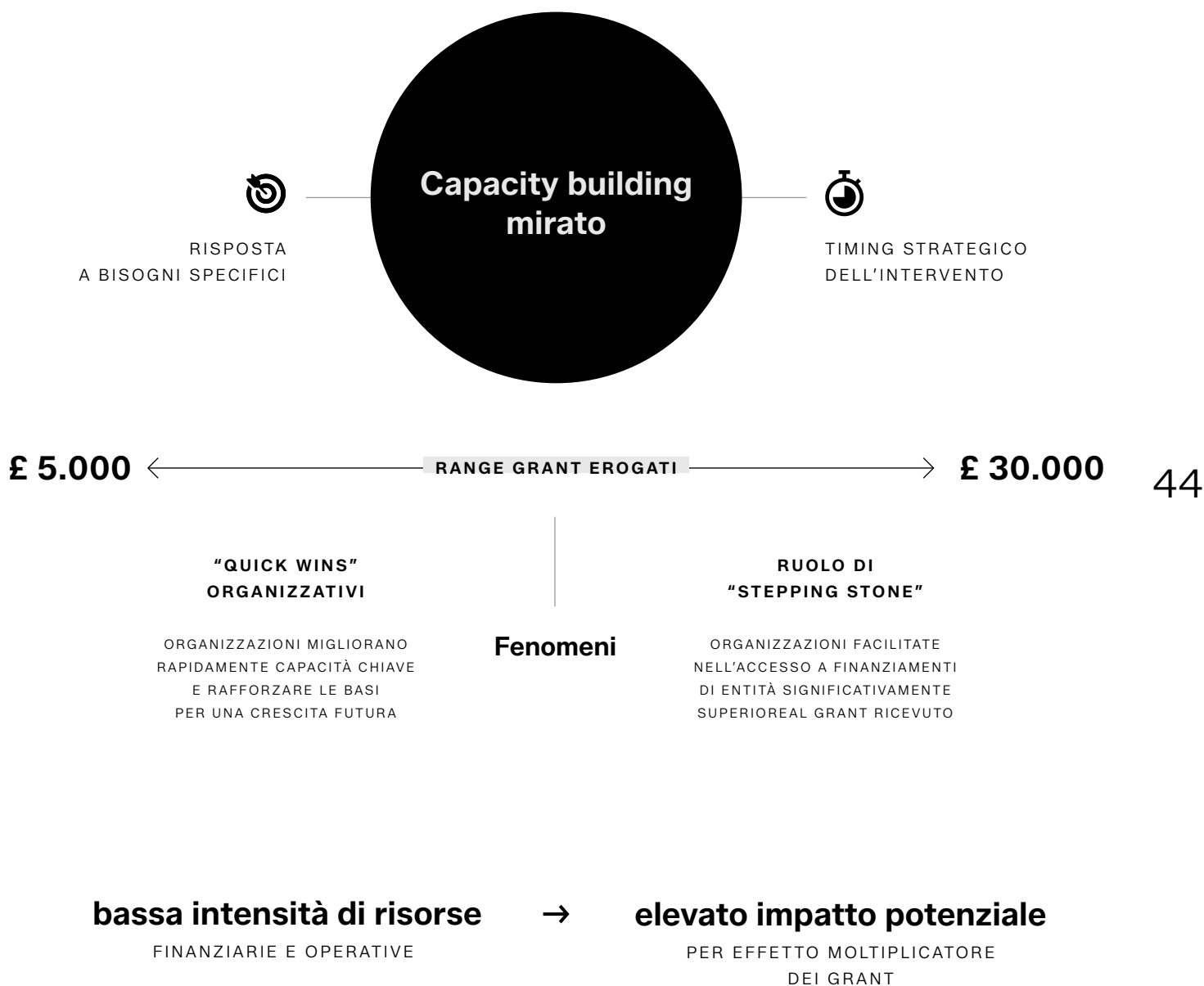
Un risultato particolarmente rilevante riguarda la stima dell'effetto moltiplicatore dei grant di capacity building. La Bridge House Trust ha documentato che gli interventi nel range £15.000–£30.000 hanno svolto il ruolo di "stepping stone", facilitando l'accesso delle organizzazioni beneficiarie a finanziamenti programmati di entità significativamente superiori, sia da parte della stessa fondazione sia da parte di altri funder. In questo senso, il capacity building mirato contribuisce non solo al rafforzamento interno, ma anche alla credibilità esterna delle organizzazioni nei confronti dell'ecosistema di finanziamento.

Nel complesso, il modello Bridge House Trust può essere interpretato come un esempio di capacity building tattico, adatto a cogliere opportunità, caratterizzato da un approccio che massimizzi il costo-efficacia e da un forte orientamento al contesto organizzativo. Le evidenze disponibili suggeriscono che, in determinati contesti, interventi piccoli ma ben calibrati possano produrre rendimenti elevati, in particolare quando il supporto è progettato per rispondere a bisogni specifici e temporaneamente sensibili. Al tempo stesso, il modello appare maggiormente adatto a organizzazioni con una base minima di capacità già esistente e potrebbe risultare meno efficace in presenza di fragilità istituzionali profonde, che richiedono interventi più intensivi e di lungo periodo.



### CASO ESEMPLARE #3

FIGURA  
Il modello Bridge House Trust





## 1.5 CAPACITY BUILDING E LE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

Nel contesto delle organizzazioni non profit, il capacity building è definito come l'insieme di competenze e abilità che consente a tali enti di adempiere alla loro missione in modo efficace, generando effetti diretti e indiretti sulle comunità in cui operano (McPhee e Bare, 2001). In un contesto caratterizzato da cambiamenti rapidi e continui, risulta fondamentale per gli enti del Terzo Settore dotarsi di strumenti capaci di rafforzare le proprie competenze e di contribuire allo sviluppo di comunità più resilienti.

In una fase iniziale, il capacity building è stato prevalentemente orientato allo sviluppo organizzativo dei singoli enti, con particolare attenzione al rafforzamento della gestione finanziaria e della capacità di raccolta fondi. Nel tempo, il concetto si è ampliato fino a includere il rafforzamento dell'intero ecosistema del Terzo Settore, con l'obiettivo di sostenere le comunità nel raggiungimento di una qualità della vita più elevata (De Vita, Fleming & Twombly, 2001).

In questa prospettiva, il capacity building si configura come una leva strategica a disposizione delle organizzazioni non profit per perseguire, in modo più efficace e sostenibile, i propri obiettivi di impatto socioeconomico.

45

Le **aree di intervento** possono essere molteplici, che vanno dalla struttura organizzativa e dalla governance al fundraising e alla comunicazione (De Vita, Fleming e Twombly, 2001). Il **Grantmakers for Effective Organizations** (GEO, 2016) ne identifica dieci, elencate nel **focus 3** →, offrendo una panoramica piuttosto completa ed articolata dei contesti in cui il capacity building può essere applicato.



Pur non essendo esaustiva, questa classificazione offre una panoramica piuttosto completa ed articolata dei contesti in cui il capacity building può essere applicato. Ulteriori contributi ampliano tale prospettiva: l'organizzazione non profit canadese Social Planning Toronto (2018), ad esempio, include tra le aree di intervento anche la struttura di governance e la gestione delle risorse umane, dimensioni di particolare rilevanza per le organizzazioni non profit caratterizzate da un forte coinvolgimento di volontari.

Un'attenzione crescente è rivolta allo sviluppo delle capacità adattive e della resilienza organizzativa (S.D. Bechtel, Jr. Foundation, 2020; York, 2009). La capacità adattiva, intesa come la capacità di monitorare, valutare, rispondere e promuovere cambiamenti interni ed esterni, è considerata fondamentale per migliorare l'efficacia delle organizzazioni non profit (York, 2009). Allo stesso modo, la resilienza, definita come l'abilità a rispondere efficacemente ai cambiamenti e a sapersi adattare con successo a nuovi contesti, mantenendosi coerenti con la propria missione, rappresenta una condizione essenziale per la sopravvivenza nel lungo periodo delle organizzazioni.

### FOCUS 3

#### Aree di intervento del capacity building

Secondo il Grantmakers for Effective Organizations (2016) le aree di intervento del capacity building per le organizzazioni non profit sono:

---

##### **Leadership**

capacità del management di supportare lo sviluppo dei talenti per l'intero staff, pianificazione di eventuali cambi di direzione e capacità di gestire una cultura organizzativa efficace.

---

##### **Missione Visione e Strategia**

Pianificazione organizzativa, valutazione e sviluppo piani strategici

---

##### **Diversità Equità e Inclusione**

Attenzione alla diversità, all'equità e all'inclusione in tutte le pratiche e il lavoro dell'organizzazione.

---

##### **Erogazione del Programma**

Capacità di definire e attuare programmi efficaci.





---

### **Sviluppo Fondi (Fund Development)**

Strategia e pianificazione per la raccolta fondi, oltre a competenze e sistemi interni per il fundraising e altre attività generatrici di entrate.

---

### **Gestione Finanziaria**

Competenze e sistemi per la contabilità, il budgeting, la pianificazione finanziaria e altre attività volte a garantire la salute finanziaria.

---

### **Comunicazione**

Competenze e capacità in marketing, presenza online, relazioni con i media e social media per aumentare la consapevolezza e attirare attenzione, nonché risorse verso l'organizzazione o la causa.

---

### **Tecnologia**

Sistemi di tecnologia dell'informazione, dati e infrastruttura digitali, e competenze del personale per utilizzare la tecnologia per facilitare il lavoro.

---

### **Collaborazione**

Competenze e approccio per creare e sostenere relazioni strategiche con organizzazioni collegate, stakeholder e decisori, in grado di contribuire a far progredire la missione e, se possibile, generare collaborazioni.

---

### **Valutazione e Apprendimento**

Capacità di raccogliere dati, misurare l'impatto, chiudere i cicli di feedback e valutare le lezioni apprese, al fine di rafforzare nel tempo il lavoro dell'organizzazione.



Nonostante l'ampio consenso sulla necessità di un rafforzamento organizzativo, una parte significativa delle organizzazioni non profit non è in condizioni di intraprendere percorsi strutturati di sviluppo (Grantmakers for Effective Organizations, 2016). Le evidenze empiriche suggeriscono che tale difficoltà non sia riconducibile a una semplice mancanza di volontà, bensì a **barriere sistemiche interconnesse**:

- In primo luogo, il **carico operativo quotidiano**, spesso descritto come firefighting, tende a saturare le risorse umane disponibili, generando fenomeni di multitasking forzato che finiscono per spiazzare gli investimenti strategici di medio-lungo periodo (Stühlinger et al., 2021; Bingle, 2019).
- In secondo luogo, la **limitata disponibilità finanziaria**, frequentemente il risultato del cosiddetto "Nonprofit Starvation Cycle" (Gregory & Howard, 2009), ossia un circolo vizioso in cui le aspettative dei finanziatori di costi generali bassi inducono le organizzazioni a sotto-investire in modo strutturale nelle infrastrutture organizzative essenziali (Lecy & Searing, 2015).
- A questi fattori si possono aggiungere **situazioni di instabilità della governance**, che frammentano il processo decisionale e indeboliscono la capacità di guidare il cambiamento.

In questo contesto, per ciascuna organizzazione è cruciale individuare il limite massimo di cambiamento sostenibile, concettualizzato in letteratura come **capacità di assorbimento** (absorptive capacity). Originariamente definita da Cohen e Levinthal (1990) come la capacità di riconoscere, assimilare e applicare nuova conoscenza, tale nozione è stata successivamente adattata al contesto non profit per indicare una soglia oltre la quale ulteriori input, quali formazione, risorse finanziarie o supporto consulenziale, non producono valore aggiunto ma possono generare inefficienze o effetti disfunzionali (GEO, 2016; Ryan, 2013).

Studi specifici sul Terzo Settore (Setti, 2016) evidenziano come la capacità di assorbimento possa essere interpretata come una "quarta capacità" critica: trascurarla espone le organizzazioni al rischio di change fatigue, mentre una valutazione *ex ante* risulta determinante per modulare l'intensità e la sequenza degli investimenti (phasing), massimizzandone l'impatto potenziale.

In questo contesto, un ruolo fondamentale è ricoperto dalle istituzioni, dagli enti finanziatori e dalle fondazioni che sostengono programmi e iniziative di capacity building di enti del Terzo Settore. I soggetti finanziatori hanno infatti la possibilità di esaminare se l'organizzazione si trovi nelle condizioni adeguate ad avviare e sostenere un percorso di capacity building, tenendo conto delle sue capacità operative e di assorbimento. Inoltre, le fondazioni possono contribuire in modo significativo sul fronte dell'offerta, rafforzando l'ecosistema dei provider e dei consulenti di attività di capacity building, sostenendo lo sviluppo delle competenze, della qualità e dell'accessibilità dei servizi offerti (Altman Smith e Taylor, 2019).



Sul piano operativo, il Grantmakers for Effective Organizations (GEO, 2016) individua **tre principi guida**, le cosiddette "Tre C", che dovrebbero guidare ogni forma di supporto al capacity building:

— **CONTESTUALE**

Il supporto deve essere adattato al contesto specifico in cui l'organizzazione opera e alle sue caratteristiche organizzative.

— **CONTINUO**

Il supporto risulta più efficace quando è continuativo e interattivo, favorendo la costruzione di una relazione di fiducia tra l'ente finanziatore e l'organizzazione non profit. In quest'ottica gli investimenti di lungo periodo contribuiscono al consolidamento delle capacità sviluppate.

— **COLLETTIVO**

È opportuno promuovere e incentivare la collaborazione tra organizzazioni non profit e reti, poiché l'azione congiunta tende ad aumentare l'impatto degli interventi.

In funzione del contesto e delle specifiche esigenze, possono essere adottati diversi strumenti a supporto del capacity building. Nella [tabella 2](#) → sono riportate alcune delle tipologie possibili evidenziandone i vantaggi e i limiti.



**TABELLA 2**

**Elenco tipologie di supporto al capacity building delle organizzazioni non profit**

Tipologia	Vantaggi	Limiti
<b>Supporto operativo generale</b> Finanziamenti flessibili, pluriennali, non vincolati per capacity building	Riduzione stress finanziario ed aumento stabilità finanziaria dell'organizzazione, massima autonomia	Le risorse potrebbero essere destinate a coprire emergenze operative e non per il capacity building; meno controllo da parte dei finanziatori
<b>Contributi per capacity building</b> Finanziamenti specifici per una determinata area del capacity building ma non vincolati ad un progetto specifico	Alta flessibilità	Richiede che l'organizzazione abbia capacità organizzative e di assorbimento del futuro cambiamento
<b>Contributi ed assistenza tecnica</b> Finanziamenti accompagnati da consulenza esperta diretta o tramite intermediari	Combina risorse finanziarie e competenze offerte da esperti del settore, favorisce l'attuazione del progetto	Può essere molto costosa e richiede che il finanziatore individui consulenti esperti adatti alle necessità dell'organizzazione
<b>Formazione e corsi</b> Workshop e corsi	Rapida implementazione, costi contenuti, possibilità di certificare le capacità acquisite	Le capacità acquisite, non consolidate, potrebbero essere perse nel tempo
<b>Coaching</b> Supporto 1:1 executive / leadership coaching	Processo di sviluppo mirato alle necessità dell'individuo	Costoso, complesso realizzare il miglior match coach-leader possibile
<b>Apprendimento tra pari e reti</b> Rafforzamento di reti, ecosistemi, gruppi di organizzazioni, collaborazioni inter-organizzative	Favorisce sinergie e riduce la frammentazione; rafforza sistemi, non solo singole organizzazioni	Più complesso da coordinare, richiede facilitatori esperti, impegno pluriennale; possibile riduzione di stimoli innovativi esterni
<b>Supporto a intermediari o provider</b> Contributi a organizzazioni che forniscono servizi di capacity building (centri di supporto, incubatori per il Terzo Settore, società di consulenza, centri di ricerca)	Rafforza l'infrastruttura del settore, accesso a competenze specialistiche, sfruttamento di economie di scala,	Richiede competenze per valutare provider, rischio di standardizzazione eccessiva
<b>Digitalizzazione, tecnologia</b> Piattaforme di fundraising, CRM, data analytics	Automazione dei processi con aumento dell'efficienza e trasparenza	Rapida obsolescenza della tecnologia, gestione di dati sensibili e rischio sicurezza



## CASO ESEMPLARE #4

# OAK FOUNDATION - TRIANGLE CAPACITY-BUILDING PROJECT



Svizzera, USA

Il Triangle Capacity-Building Project è un programma pilota di capacity building promosso dall'Oak Foundation in collaborazione con la Triangle Community Foundation, rivolto alle organizzazioni non profit attive nell'area del cosiddetto "Triangle" in North Carolina (composto dalle contee di Chatham, Durham, Orange e Wake). L'iniziativa è stata concepita come un intervento strutturato di rafforzamento organizzativo, con l'obiettivo di migliorare in modo duraturo l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità delle organizzazioni, spostando il focus dal sostegno a singoli progetti allo sviluppo complessivo delle capacità istituzionali.

51

La logica del programma si fonda sull'idea che il capacity building risulti più efficace quando è guidato da un assessment, è sequenziale e viene accompagnato da meccanismi di apprendimento collettivo. Il modello adottato si ispira esplicitamente al framework di Grantmakers for Effective Organizations (GEO), che concepisce la capacità organizzativa come un insieme multidimensionale di competenze, sistemi e risorse necessarie per perseguire la missione nel tempo. Il progetto è stato inoltre concepito con una chiara finalità di replicabilità, attraverso fondazioni comunitarie o intermediari locali, adattando intensità e strumenti al contesto.

Il programma pilota ha avuto una durata complessiva di 14 mesi (maggio 2017 – giugno 2018) ed è stato articolato in tre pilastri





## CASO ESEMPLARE #4

integrati: assessment grant, implementation grant e training series. La partecipazione era riservata a organizzazioni già finanziate da Oak nell'area del Triangle e prevedeva un processo di adesione basato sulla disponibilità a impegnarsi attivamente nel percorso di rafforzamento, inclusa la partecipazione dei leader e del board delle singole organizzazioni.

Il **primo pilastro** ha consistito in un assessment grant fino a 5.000 dollari, destinato a finanziare un processo di organisational self-assessment guidato. L'assessment si è basato su sette core capacities – leadership e governance; missione, visione e strategia; diversità, equità e inclusione; progettazione ed erogazione dei programmi; sviluppo delle risorse e gestione finanziaria; relazioni esterne; valutazione e apprendimento. Tale attività si è basata sull'utilizzo di una metodologia strutturata in quattro fasi: pianificazione del processo; diagnosi (che include revisione documentale, survey, focus group e giornate di formazione e team building per la governance e lo staff dell'ente); restituzione dei risultati con prioritizzazione delle aree critiche; definizione di un capacity-building plan articolato su azioni di breve, medio e lungo periodo. Un elemento centrale di questo pilastro è l'enfasi sull'ownership dell'organizzazione nella gestione e nella strutturazione del percorso, pur in presenza di un accompagnamento metodologico esterno.

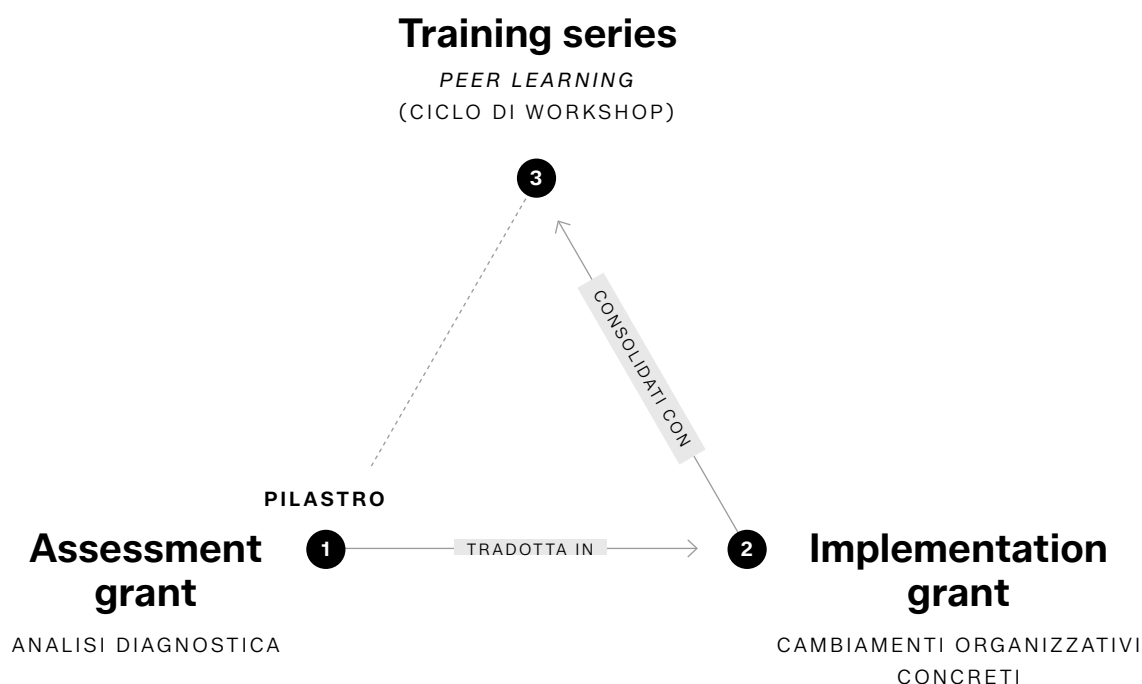
Il **secondo pilastro** prevede un implementation grant fino a 25.000 dollari, finalizzato alla realizzazione del piano di capacity building emerso dall'assessment. I criteri di priorità includono la qualità e la fattibilità del piano, il livello di commitment dimostrato da direzione e board, e il potenziale impatto sulle capacità organizzative a lungo termine. La gamma di attività finanziabili è ampia e include, tra le altre, pianificazione strategica, sviluppo del fundraising, rafforzamento dei sistemi finanziari e amministrativi, sviluppo del board, leadership development, capacity building per l'advocacy, sistemi di monitoraggio e valutazione (MEL), comunicazione e posizionamento esterno. L'implementation grant è concepito come leva per tradurre l'analisi diagnostica in cambiamenti organizzativi concreti.

Il **terzo pilastro** è costituito da un ciclo di training, composto da cinque workshop gratuiti di mezza giornata, organizzati a intervalli regolari nel corso del programma. I workshop affrontano temi comuni emersi dagli assessment e sono progettati per rafforzare le competenze di leadership, favorire lo scambio di pratiche e sostenere la costruzione di una community of practice tra organizzazioni operanti nello stesso territorio. Questa componente introduce una dimensione esplicita di peer learning, complementare agli interventi personalizzati finanziati tramite i grant.



## CASO ESEMPLARE #4

FIGURA  
I pilastri del programma pilota



Nel suo complesso, il Triangle Capacity-Building Project si distingue per una sequenza operativa chiara (assessment → pianificazione → implementazione → apprendimento tra pari) e per la combinazione di supporto su misura entro un framework standardizzato, che consente al contempo la personalizzazione degli interventi e comparabilità dei percorsi. La partnership tra Oak Foundation e Triangle Community Foundation ha rappresentato un elemento chiave del modello: Oak ha fornito un indirizzo strategico e risorse finanziarie, mentre la fondazione locale ha contribuito con la conoscenza del contesto locale, la gestione delle relazioni con i grantee e il coordinamento delle attività formative.

Dal punto di vista analitico, il progetto può essere interpretato come un modello di capacity building assessment-driven e territoriale, collocato tra gli interventi di core funding di lungo periodo e i modelli di *organizational development* puntuali. L'enfasi sulla diagnosi strutturata, sull'ownership del cambiamento e sulla combinazione tra interventi individualizzati e apprendimento collettivo rende il Triangle Capacity-Building Project un caso rilevante per comprendere come grandi fondazioni e realtà locali possano progettare programmi di rafforzamento organizzativo relativamente leggeri ma sistematici, con un orientamento esplicito alla sostenibilità e alla replicabilità.



## 1.6 CAPACITY BUILDING E LA FILANTROPIA

Nel campo della filantropia, si è progressivamente affermato l'approccio strategico proposto da Porter e Kramer (1999), secondo cui le fondazioni non dovrebbero limitarsi ad agire come "intermediari passivi" in risposta a richieste di finanziamento e di sostegno a progetti, bensì assumere un ruolo attivo nel perseguire il progresso sociale (Boesso, Cerbioni e Mian, 2019). In questa prospettiva Porter e Kramer propongono **quattro comportamenti** che le fondazioni possono adottare per creare valore efficacemente:

- 1 la selezione dei beneficiari più meritevoli e affidabili,
- 2 la segnalazione di progetti ad altri finanziatori per favorire cofinanziamenti,
- 3 il miglioramento delle performance degli enti beneficiari di sostegno attraverso il rafforzamento dei loro processi organizzativi,
- 4 la valutazione e la condivisione dei risultati al fine di contribuire all'avanzamento delle conoscenze e delle pratiche nel settore.

In particolare, è evidente come il terzo ambito richiami il concetto di capacity building, pur non essendo esplicitamente formulato in questi termini e rimanendo inizialmente circoscritto allo sviluppo organizzativo. Ne emerge, tuttavia, un ruolo attivo e intenzionale delle fondazioni nei processi di rafforzamento delle capacità degli enti.

Nei primi anni 2000, il modello prevalente di intervento delle fondazioni filantropiche prevedeva l'erogazione di finanziamenti focalizzati sullo sviluppo di percorsi di formazione e di assistenza tecnica specifici per le organizzazioni non profit. Sebbene tale approccio rispondesse a un bisogno immediato di sviluppo organizzativo, presentava un limite strutturale: i fondi erano vincolati rigidamente al progetto finanziato. Di conseguenza, gli enti beneficiari non riuscivano a sviluppare le proprie capacità organizzative in modo trasversale all'intera struttura, compromettendo l'effettiva capacità di trasformazione e sviluppo degli enti (Bridgespan, 2007).

Nell'approccio attuale, l'attenzione si è spostata dal singolo progetto al finanziamento delle capacità operative centrali (core funding) e allo sviluppo organizzativo complessivo. Questo orientamento si traduce nell'erogazione di fondi pluriennali e flessibili, non vincolati a specifiche progettualità, idonei a coprire i costi operativi generali, a sostenere la leadership e a rafforzare la resilienza complessiva degli enti beneficiari, garantendo, allo stesso tempo, una loro maggiore autonomia strategica e operativa.



Secondo l'OECD (2024), nel periodo 2016-2019, tra il 16% e il 19% delle erogazioni delle fondazioni filantropiche è stato destinato al supporto generale dei beneficiari attraverso forme di finanziamento flessibili. Questa modalità permette di ridurre il carico amministrativo per gli enti beneficiari, e favorisce la sostenibilità dello sviluppo a lungo termine.

Kania et al. (2014), proponenti della cosiddetta "filantropia strategica", sostengono la transizione a un modello di "strategia emergente" per affrontare le sfide sociali complesse, abbandonando approcci rigidi e predittivi in favore di quelli dinamici. Dall'incontro tra le "intenzioni" strategiche e la realtà, di per sé mutevole, si definisce la strategia, adattabile in base a quanto emerge dal monitoraggio. Gli enti finanziatori sono incoraggiati a co-creare strategie con partner appartenenti a settori diversi (non profit, for profit, ONG, governativi), generando soluzioni evolutive ed enfatizzando la flessibilità, la reciprocità e l'altruismo (Boesso, Cerbioni e Mian, 2019).

Nella fase attuale, la filantropia tende a concentrarsi sul rafforzamento strutturale delle organizzazioni non profit e delle rispettive reti, con un supporto attivo da parte degli enti finanziatori. Un'indagine italiana sul rapporto tra enti finanziatori e beneficiari, condotta su 242 organizzazioni non profit<sup>6</sup> che avevano ricevuto finanziamenti da fondazioni di origine bancaria, ha evidenziato che il supporto non finanziario (consulenza strategica, pianificazione) e l'allineamento degli obiettivi e della missione con l'ente erogatore sono significativamente associati a un maggiore sviluppo delle risorse e delle capacità organizzative dei beneficiari. Analogamente, la supervisione esercitata dall'ente erogatore risulta associata a effetti positivi che, nel complesso, superano i potenziali rischi per la costruzione di una relazione di fiducia tra gli enti erogatori e le organizzazioni non profit (Boesso et al., 2023). Gli autori interpretano tali risultati con cautela, suggerendo che possano riflettere una specificità del contesto italiano, in particolare legata al ruolo delle fondazioni di origine bancaria quali soggetti erogatori. Risulta necessario non solo sviluppare le capacità delle organizzazioni non profit, ma anche di quelle delle fondazioni filantropiche, dotandole di strumenti per operare efficacemente nella complessità e nell'incertezza del contesto. *Philea*, Associazione Europea di Filantropia, propone al proposito percorsi di formazione rivolti a figure manageriali delle fondazioni filantropiche, volti ad aumentare la consapevolezza e la comprensione della complessità della realtà in cui intervengono. Inoltre, tramite il programma "The Futures School: Executive Leadership Programme"<sup>7</sup>, i leader delle varie fondazioni hanno l'occasione di creare una rete tra di loro e consolidare quelle già esistenti. Le infrastrutture filantropiche (Philanthropy infrastructure organisations PIOs), permettono alle fondazioni filantropiche di fare sistema, acquisire credibilità all'esterno ed essere promotrici di innovazione e cambiamenti sistemici (*Philea*, 2025).

55

Nel contesto attuale, si nota come in Italia si stia progressivamente affermando un modello di network philanthropy, in cui l'ente filantropico identifica il bisogno sociale su cui intervenire, seleziona i partner di progetto più idonei all'attuazione dell'intervento e collabora con essi lungo l'intero processo, fornendo sia risorse finanziarie sia competenze. Al termine dell'intervento, l'ente filantropico contribuisce inoltre alla condivisione dei risultati e degli apprendimenti con altri soggetti filantropici e con le istituzioni pubbliche, favorendo la diffusione e la capitalizzazione delle conoscenze (Boesso et al., 2025).

<sup>6</sup> Numero finale di organizzazioni non profit che hanno risposto ad un questionario predisposto dai ricercatori e somministrato nel corso del 2018. Per maggiori dettagli sull'indagine, si veda: Boesso et al. 2023.

<sup>7</sup> Per approfondire, consultare il sito [philea.eu](https://philea.eu) →



## CASO ESEMPLARE #5

# EUROPEAN AI & SOCIETY FUND

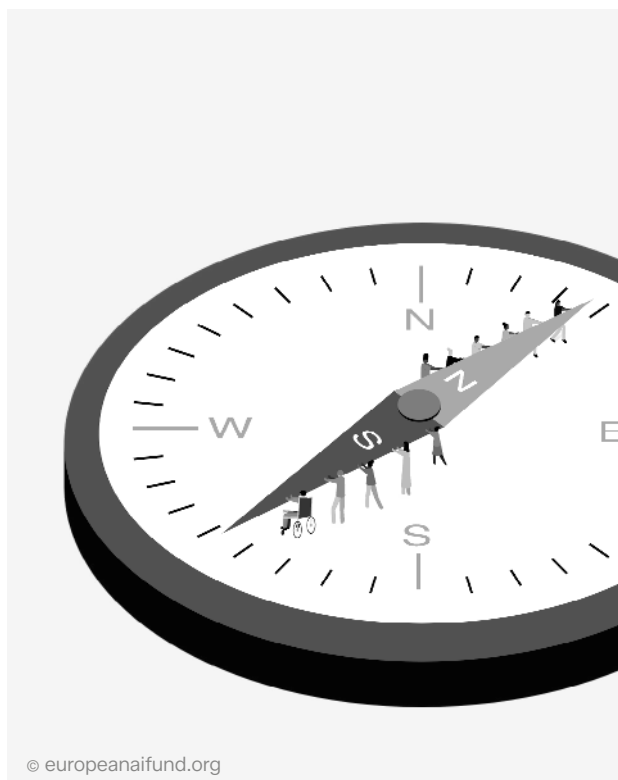
## European Artificial Intelligence & Society Fund

Europa

L'European AI & Society Fund è un fondo filantropico europeo, orientato al capacity building della società civile nel campo delle politiche sull'intelligenza artificiale. L'iniziativa nasce dalla constatazione che la governance dell'IA rischia di essere dominata da attori governativi e corporate, in assenza di una controparte organizzata di soggetti di interesse pubblico in grado di incidere in modo informato e continuativo sui processi regolatori. Il Fondo si propone quindi di rafforzare le capacità analitiche, strategiche e di advocacy delle organizzazioni della società civile europea, con particolare attenzione ai diritti umani, alla giustizia sociale e alla qualità democratica.

56

Dal punto di vista istituzionale, il Fondo opera come collaborazione stabile di 17 fondazioni (originariamente 14) nazionali, regionali e internazionali, assumendo al contempo il ruolo di grantmaker e di hub strategico per la filantropia europea sul tema dell'IA. Dal 2020 ha erogato circa 10,5 milioni di euro a oltre 65 organizzazioni in 26 paesi europei; nel 2024 sosteneva quasi 40 gruppi di interesse pubblico, con un budget annuale in crescita e una previsione di circa 4,5 milioni di euro per il 2025. Questa configurazione consente di abbassare le barriere all'ingresso per singoli funder e di coordinare risorse e strategie su un campo emergente e altamente specializzato.





## CASO ESEMPLARE #5

### FIGURA L'European Artificial Intelligence & Society Fund

COLLABORAZIONE  
STABILE FRA

DAL 2020

17  
fondazioni

HA EROGATO

~10,5 mln  
di euro

STRUMENTI

Grantmaking  
differenziato

Supporto  
non finanziario

Coordinamento  
filantropico

A FAVORE DI

65+  
organizzazioni

OPERANTI IN

26  
Paesi europei

57

La strategia di capacity building del Fondo, esplicitata nel ciclo 2023–2025, si articola attorno a tre obiettivi di alto livello: ampliare e diversificare il numero di organizzazioni in grado di lavorare sulle politiche sull'IA; rafforzare l'impegno stabile della filantropia nell'*accountability* sull'IA; contribuire alla costruzione di un ecosistema civile europeo resiliente nel lungo periodo. In questo quadro, il capacity building non è concepito come supporto a singole organizzazioni isolate, ma come processo di costruzione di un campo, capace di produrre massa critica, competenze distribuite e coordinamento strategico.

Gli strumenti di intervento combinano grant di diverse dimensioni e supporto non finanziario. Gli small grant, generalmente compresi tra 5.000 e 20.000 euro, sono utilizzati per consentire a nuove organizzazioni di entrare nel campo dell'IA, acquisire competenze di base, partecipare a consultazioni pubbliche e sperimentare l'integrazione del tema dell'IA nelle proprie agende (ad esempio lavoro, discriminazioni, welfare, media o diritti dei pazienti). Accanto a questi, il Fondo eroga grant di maggiore entità, fino a circa 200.000 euro, destinati a iniziative più strutturate su *accountability*, sulla mitigazione degli impatti



## CASO ESEMPLARE #5

dell'IA su gruppi vulnerabili, sulle conseguenze ambientali e lavorative dell'introduzione dell'IA, spesso nell'ambito di programmi tematici come gli *AI Accountability Grants*. Il supporto finanziario è affiancato ad attività di peer learning, analisi delle nuove normative europee (incluso l'AI Act), creazione di network e sviluppo di strategie comuni, che mirano a rafforzare competenze e coesione tra gli enti.

Negli ultimi anni, il Fondo ha introdotto linee di intervento specifiche per rispondere alla rapida evoluzione del contesto regolatorio e tecnologico. Tra queste, le Build & Breakthrough Initiatives (dal 2024) mirano sia a consolidare un nucleo di organizzazioni con capacità avanzate, sia a sostenere progetti innovativi incentrati sugli impatti discriminatori dell'IA. Programmi come Making Regulation Work e *AI Accountability Grants* sono invece orientati a supportare le organizzazioni nell'uso concreto delle nuove normative europee, nel testarne l'efficacia e nel colmare eventuali gap di implementazione. Un'ulteriore linea, finanziata dalla Mott Foundation (2025–2027), è esplicitamente dedicata al

rafforzamento di un ecosistema civile diversificato e resiliente capace di partecipare stabilmente ai dibattiti di policy sull'IA.

Nel complesso, lo European AI & Society Fund può essere interpretato come un modello di capacity building di ecosistema, in cui la combinazione di grantmaking differenziato, supporto non finanziario e coordinamento filantropico è orientata a sviluppare capacità collettive più che singole eccellenze organizzative. Gli elementi distintivi del modello includono l'approccio intersectional, che integra attori provenienti da ambiti diversi nel campo dell'IA, e la funzione del Fondo come infrastruttura di lungo periodo per la società civile europea su un tema ad alta complessità tecnica e politica. Restano aperte, dal punto di vista analitico, questioni relative alla misurazione degli effetti di campo e alla sostenibilità delle capacità sviluppate al di fuori del perimetro diretto dei finanziamenti.



## 1.7 CONCLUSIONI

Il percorso ricostruito nel corso dell'articolo mostra come il capacity building si sia progressivamente affermato come un concetto centrale nel dibattito sullo sviluppo, sulla cooperazione internazionale e, più recentemente, sulla filantropia e sul Terzo Settore. L'analisi delle principali definizioni e dei framework istituzionali evidenzia una traiettoria evolutiva che passa da approcci prevalentemente tecnici e settoriali a prospettive più ampie, multilivello e orientate all'apprendimento, nelle quali individui, organizzazioni e sistemi sono considerati elementi interdipendenti di processi di cambiamento complessi.

Allo stesso tempo, questa breve e parziale rassegna mette in luce come il capacity building resti un concetto intrinsecamente eterogeneo e contestuale, difficilmente riducibile a modelli standardizzati o a soluzioni universalmente replicabili. Le esperienze analizzate suggeriscono che l'efficacia degli interventi dipenda in larga misura dalla capacità di adattarli ai contesti locali, dal riconoscimento delle capacità preesistenti e dall'attenzione alle dinamiche organizzative e sistemiche che possono facilitare o ostacolare i percorsi di sviluppo. In questo senso, il capacity building appare meno come un insieme di strumenti predefiniti e più come una cornice di riferimento entro cui progettare, accompagnare e interrogare nel tempo i processi di rafforzamento delle capacità.

Particolare rilievo assume il ruolo degli enti finanziatori e delle fondazioni filantropiche, chiamati non solo a sostenere economicamente tali percorsi, ma anche a contribuire alla creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo delle capacità, modulando intensità, tempi e modalità degli interventi. L'attenzione alla capacità di assorbimento delle organizzazioni beneficiarie, alla sostenibilità di lungo periodo e ai meccanismi di apprendimento emerge come un elemento cruciale per evitare approcci eccessivamente prescrittivi o sovraccarichi di aspettative.

Infine, dal punto di vista valutativo, il capacity building solleva interrogativi rilevanti sulle modalità di monitoraggio e di valutazione dei cambiamenti organizzativi e sistemici, che si manifestano spesso in forme non lineari e su orizzonti temporali estesi. Più che fornire risposte definitive, il capacity building invita a mantenere uno sguardo riflessivo e incrementale, orientato al learning e alla revisione continua delle pratiche. In questa prospettiva, esso rappresenta uno spazio di sperimentazione e apprendimento condiviso, utile ad accompagnare processi di sviluppo che, per la loro natura, restano aperti, dinamici e profondamente dipendenti dal contesto.



# Bibliografia

## CAPITOLO 1

Altman Smith, C., & Taylor, C. (2019)

*Strengthening the Ecosystem of Capacity-Building Service Providers: A Case for Why It Matters*  
The Foundation Review, 11(4)

[Vai alla pubblicazione](#) →

Anheier, H. K. (2014)

*Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (seconda edizione)  
Routledge

Backer, T. E. (2001)

*Strengthening Nonprofits: Capacity Building and Philanthropy*  
Human Interaction Research Institute

Berg, E. J. Regional Bureau for Africa (1993)

*Rethinking technical cooperation : reforms for capacity building in Africa*  
United Nations Development Programme (UNDP), New York  
ISBN 92-1-126022-1

Boesso, G., Cerbioni, F., & Bafundi, A. (2025)

*Indagine sull'azione di governo e le attività di supporto alla filantropia strategica nelle fondazioni di origine bancaria italiane*  
Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche  
ISBN 9791280842879

Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A., Redigolo, G. (2023)

*Beyond the money: grantors supporting their grantees*  
J Manag Gov 27, 479–503

[Vai alla pubblicazione](#) →

Boesso, G., Cerbioni, F., & Mian, L. (2019)

*La filantropia nelle fondazioni: determinismo manageriale vs solidarismo civico*  
Management Control, (1, Special Issue), 121-144

[Vai alla pubblicazione](#) →



Centre for Effective Philanthropy (2008)

*More than money: Making a difference with assistance beyond the grant*

Cambridge, MA: Centre for Effective Philanthropy

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990)

*Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*

Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152

Connolly, P., & York, P. (2003)

*Building the Capacity of Capacity Builders*

TCC Group

De Vita, C.J., Fleming, C., & Twombly, E.C. (2001)

*Building Nonprofit Capacity: A Framework for Addressing the Problem*

In C. J. De Vita & C. Fleming (Eds.), *Building capacity in nonprofit organizations*, Urban Institute Press

Dia, M. (1996)

*Africa's Management in the 1990s and Beyond : Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions*

Directions in Development Series - The World Bank, Washington

GEO Grantmakers for Effective Organizations (2016)

*Strengthening nonprofit capacity: Core concepts in capacity building*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Gregory, A. G., & Howard, D. (2009)

*The Nonprofit Starvation Cycle*

Stanford Social Innovation Review, 7(4), 49-53

Kacou, K. P., Ika, L. A., & Munro, L. T. (2022)

*Fifty years of capacity building: Taking stock and moving research forward*

Public Administration and Development, 42(4), 215-232 - KACOU ET AL

[Vai alla pubblicazione](#) →

Kaplan, A. (2000)

*Capacity building: Shifting the Paradigms of Practice*

Development Practitioners

Kania J., Kramer M., Russell P. (2014)

*Strategic philanthropy for a complex world*

Stanford Social Innovation Review, 12, 3, pp. 26-33



Lecy, J. D., & Searing, E. A. M. (2015)  
*Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector*  
Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 44(3), 539-563

McKinsey & Company (2001)  
*Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*  
Venture Philanthropy Partners

McPhee, P., & Bare, J. (2001)  
Introduction In C. J. De Vita & C.  
Fleming (Eds.), *Building capacity in nonprofit organizations*, Urban Institute Press

Nordin, N., Khatibi, A., Azam, S.M.F. (2022)  
*Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions*  
Manag Rev Q.  
[Vai alla pubblicazione](#) →

Organisation for Economic Co-operation and Development (1996)  
*Shaping the 21<sup>st</sup> century: The contribution of development co-operation*  
OECD Publishing

Organisation for Economic Co-operation and Development (2005)  
*Paris declaration on aid effectiveness: Ownership, harmonisation, alignment, results and mutual accountability*  
OECD Publishing

Organisation for Economic Co-operation and Development (2006)  
*The challenge of capacity development: Working towards good practice*  
OECD Publishing

Organisation for Economic Co-operation and Development (2008)  
*Accra agenda for action*  
OECD Publishing

Organisation for Economic Co-operation and Development, & World Bank (Eds.) (2008)  
*The Paris declaration on aid effectiveness and the Accra agenda for action*  
OECD Publishing

Organisation for Economic Co-operation and Development (2024)  
*No strings attached? Making sense of flexible financing in philanthropy*  
OECD Publishing  
[Vai alla pubblicazione](#) →



Philea - Philanthropy Europe Association (2025)

*Philanthropy infrastructure in focus: Supporting, empowering and catalysing European philanthropy*

Philea

[Vai alla pubblicazione](#) →

Ryan, W. P. (2013)

*5-year evaluation of the Flexible Leadership Awards (Haas Leadership Initiative)*

Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund

[Vai alla pubblicazione](#) →

S. D. Bechtel, Jr. Foundation (2020)

*Resiliency guide (Versione 5.0)*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Setti, E. A. (2016)

*The Ability to Build: Absorptive Capacity in the Nonprofit Sector*

Northern Illinois University

Social Planning Toronto (2018)

*Capacity building: A literature review of needs, approaches and principles for supporting and funding capacity building for resident-led, emerging and established organizations*

City of Toronto

[Vai alla pubblicazione](#) →

United Nations Climate Change (2021)

*PCCB toolkit: To assess capacity-building gaps and needs to implement the Paris Agreement*

[Vai alla pubblicazione](#) →

United Nations Development Programme (1998)

*Capacity assessment and development in a systems and strategic management context  
(Technical Advisory Paper No. 3)*

Management Development and Governance Division, Bureau for Development Policy

[Vai alla pubblicazione](#) →

United Nations Development Programme (2009)

*Capacity development: A UNDP primer*

[Vai alla pubblicazione](#) →

United Nations Development Programme & Global Environment Facility (2015)

*Monitoring guidelines of capacity development in GEF projects*

[Vai alla pubblicazione](#) →



Venner, M. (2015)

*The concept of 'capacity' in development assistance: new paradigm or more of the same?*

Global Change, Peace & Security, 27:1, 85-96

[Vai alla pubblicazione](#) →

York, P. (2009).

*The sustainability formula: How nonprofit organizations can thrive in the emerging economy*

TCC Group

[Vai alla pubblicazione](#) →

Zamfir, I. (2017)

*Understanding capacity-building/capacity development: A core concept of development policy*

(EPRS Briefing, PE 599.411)

European Parliamentary Research Service

[Vai alla pubblicazione](#) →



CAPITOLO 2

# L'approccio della Fondazione Compagnia di San Paolo

tra capacity building e sviluppo organizzativo

a cura di

Alessandro Di Antonio / Fondazione Compagnia di San Paolo - Ufficio Dati e Programmazione, Direzione Learning  
Riccardo Pelosi / Fondazione Compagnia di San Paolo - Ufficio Valutazione, Direzione Learning

I paragrafi seguenti intendono descrivere il posizionamento della Fondazione sul tema del rafforzamento organizzativo, a partire dai dati aggregati di matrice erogativa, integrati con informazioni provenienti da rilevazioni periodiche condotte presso gli enti del territorio. Il quadro che ne deriva suggerisce che, nel corso dell'ultimo quadriennio, la Compagnia abbia dedicato un'attenzione ampia e sistematica allo sviluppo organizzativo, alle competenze e alla sostenibilità degli enti del territorio. I dati mostrano come la Fondazione abbia interpretato questa mission ampliando nel tempo le proprie modalità di intervento, accostando a bandi esplicitamente finalizzati allo sviluppo organizzativo, moduli formativi e percorsi di accompagnamento integrati con le iniziative caratterizzanti di ciascun'area erogativa della Compagnia ("Obiettivi"). Anche guardando agli strumenti operativi di cui la Fondazione si è dotata, c.d. "cassetta degli attrezzi", alcune combinazioni di strumenti sembrerebbero essersi progressivamente consolidate. Attraverso i dati del questionario di gradimento dell'attività della Compagnia da parte degli enti che hanno chiesto un sostegno alla Fondazione, si conferma la persistenza dell'interesse diffuso per le attività di capacity building e si indicano le aree organizzative ritenute prioritarie per gli enti interessati a intraprendere un percorso di rafforzamento organizzativo.



## 2.1 INTRODUZIONE

Questo capitolo ricostruisce il posizionamento della Fondazione Compagnia di San Paolo sui temi del capacity building e dello sviluppo organizzativo, attraverso un'analisi dei dati raccolti dalla Fondazione, che consentono di ricostruirne l'evoluzione nel corso dell'ultimo quadriennio. Integrando dati amministrativi, informazioni provenienti dalle rilevazioni di ascolto del territorio e approfondimenti su alcune iniziative emblematiche, il contributo mostra come la Fondazione abbia progressivamente superato una concezione del rafforzamento organizzativo come intervento addizionale e specifico, adottando un approccio più strutturato, diffuso e differenziato.

I dati confermano l'attuazione della strategia della Fondazione in materia di capacity building e mostrano come questa si articoli in un insieme di strumenti – formativi, consulenziali e di accompagnamento – integrati nelle politiche erogative e adattati ai diversi ambiti di intervento. L'uso di tali strumenti emerge come elemento centrale, sia per l'entità delle risorse mobilitate sia per il numero di progetti sostenuti, e la loro progressiva estensione oltre le iniziative inter-obiettivo ne testimonia l'integrazione all'interno delle strategie delle singole aree istituzionali.

Infine, l'osservazione longitudinale dei comportamenti degli enti beneficiari, insieme alle evidenze raccolte attraverso le survey di gradimento realizzate periodicamente dalla Fondazione, restituisce segnali coerenti di rafforzamento delle capacità organizzative, in particolare nella progettazione, nella sostenibilità economica e nella visione strategica. Nel loro insieme, tali risultati delineano un modello di intervento che combina flessibilità operativa, investimento nelle competenze e attenzione agli effetti di medio-lungo periodo, offrendo spunti di riflessione utili anche per altri attori filantropici e istituzionali.



## 2.2 I DATI DEL CAPACITY BUILDING NELLE POLITICHE EROGATIVE DELLA FONDAZIONE

L'analisi dei dati erogativi rappresenta il punto di partenza per comprendere il ruolo svolto dal capacity building e dallo sviluppo organizzativo nella strategia della Fondazione Compagnia di San Paolo. Quantificare le risorse dedicate, il numero di iniziative attivate e la natura degli strumenti utilizzati consente di offrire una prima misura dell'impegno messo in campo, inteso come investimento intenzionale – finanziario e non solo – volto al rafforzamento delle organizzazioni beneficiarie.

In questa sezione l'attenzione si concentra dunque sulla dimensione degli input: sulle scelte allocative, sulla loro evoluzione nel tempo e sulle modalità con cui il capacity building è stato integrato nei diversi ambiti di intervento. L'obiettivo non è ancora valutare gli effetti prodotti sugli enti o sui territori (aspetto che sarà approfondito nei capitoli dedicati a output, outcome e impatto), ma chiarire quanto, come e attraverso quali strumenti la Fondazione abbia investito nel rafforzamento organizzativo.

Questo approccio invita a leggere i dati erogativi non come una semplice fotografia contabile, ma come una chiave interpretativa delle priorità strategiche sviluppatesi nel tempo. L'analisi degli strumenti attivati e delle loro combinazioni nelle varie iniziative mostra come il capacity building si sia progressivamente configurato come una leva trasversale, declinata in modo differenziato a seconda degli ambiti, dei destinatari e delle finalità perseguite.

Un ulteriore elemento di rilievo risiede nella possibilità di valorizzare il patrimonio informativo della Fondazione. L'integrazione dei dati amministrativi provenienti dall'Enterprise Data Warehouse, dei sistemi di classificazione delle iniziative e delle informazioni raccolte attraverso strumenti di ascolto del territorio consente infatti di costruire una base conoscitiva solida e cumulativa, a supporto sia della rendicontazione sia dei processi di apprendimento e miglioramento delle politiche. In questa prospettiva, i dati erogativi non rappresentano soltanto un indicatore di monitoraggio, ma diventano un'infrastruttura abilitante per la valutazione e per una riflessione strategica di medio-lungo periodo sul ruolo del capacity building nelle politiche filantropiche.



#### FOCUS 4

### Cenni di contesto sulla Fondazione Compagnia di San Paolo



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

Riportiamo qui alcuni elementi di contesto utili a orientare il lettore nella comprensione di aspetti essenziali dell'attività della Fondazione Compagnia di San Paolo per una piena comprensione dell'articolo.

La Fondazione Compagnia di San Paolo è tra le principali fondazioni private europee di origine bancaria. Trae origine da una confraternita costituita a Torino nel 1563 e, nel corso dei secoli, ha più volte trasformato la propria struttura e le proprie modalità di intervento per rispondere ai mutamenti sociali, economici e istituzionali dei contesti in cui opera.

In questa lunga evoluzione,  
ha mantenuto una vocazione  
filantropica costante,  
orientata al sostegno dello sviluppo  
civile, culturale ed economico  
delle comunità di riferimento.

Nella sua configurazione attuale, la Compagnia è una Fondazione di origine bancaria che opera come istituzione filantropica privata, indipendente e senza scopo di lucro. Gestisce un patrimonio pari a circa 12 miliardi di euro e realizza erogazioni annuali per un ammontare medio di circa 200 milioni di euro, destinate al sostegno di iniziative e progetti di interesse generale. La sua azione si concentra prevalentemente nel Nord-Ovest italiano, mantenendo al contempo un dialogo strutturato a livello nazionale ed europeo.

L'attività istituzionale della Fondazione è guidata da **Documenti Programmatici Pluriennali**, che definiscono priorità strategiche, assetti organizzativi e modalità operative su un orizzonte quadriennale. Nel ciclo di programmazione 2021–2024, la Fondazione ha avviato un rafforzamento significativo del proprio impianto strategico, introducendo un'**organizzazione esplicita per Obiettivi e Missioni** e ampliando le modalità di intervento oltre il contributo economico a fondo perduto. Il ciclo 2025–2028 si colloca in continuità con questa impostazione, consolidandone i principi e rafforzando l'attenzione agli effetti di medio-lungo periodo, all'integrazione degli strumenti e alle dimensioni di apprendimento e di valutazione delle politiche.





12 mld €

Patrimonio gestito

200 mln €

Erogati in media ogni anno

Nord-Ovest italiano

Territorio su cui si concentra la sua azione

All'interno di questo quadro, la Fondazione ha strutturato la propria azione filantropica attorno a tre Obiettivi principali: **Cultura**, **Persone** e **Pianeta**. Gli Obiettivi rappresentano al tempo stesso i grandi ambiti tematici di intervento e la modalità interna con cui è organizzata l'area erogativa della Fondazione. Ciascun Obiettivo è presidiato da strutture dedicate che curano la progettazione, la gestione e il monitoraggio delle iniziative, in coerenza con gli indirizzi definiti nei Documenti Programmatici Pluriennali.

Gli Obiettivi sono ulteriormente articolati in **Missioni**, che identificano sfide specifiche e linee di azione prioritarie, consentendo di collegare le scelte strategiche agli interventi operativi e ai risultati attesi di medio periodo. Accanto a questa articolazione, a partire dal ciclo 2021-2024 la Fondazione ha progressivamente sviluppato un **insieme strutturato di strumenti operativi**, indicato come "cassetta degli attrezzi", che integra il contributo economico a fondo perduto con attività di formazione, accompagnamento, sviluppo organizzativo, attivazione di competenze specialistiche e supporto alla sostenibilità degli enti beneficiari.

Le iniziative promosse dalla Fondazione possono combinare in modo differenziato Obiettivi, Missioni e strumenti della cassetta degli attrezzi, dando luogo a interventi con livelli di intensità e configurazioni diverse. Questa complessità è supportata da un sistema strutturato di raccolta e gestione dei dati amministrativi, sviluppato e potenziato nei due cicli di programmazione, che consente di analizzare in modo trasversale le politiche erogative e di osservare nel tempo l'evoluzione dell'approccio della Fondazione, incluso il ruolo del capacity building.

Per una descrizione più completa dell'assetto istituzionale, delle strategie di intervento e delle attività della Fondazione Compagnia di San Paolo, si rimanda alla documentazione istituzionale e ai materiali di approfondimento disponibili sul sito internet della Fondazione [www.compagniadisanpaolo.it](http://www.compagniadisanpaolo.it) →



Per selezionare, tra i progetti deliberati nello scorso quadriennio, quelli con una componente di sviluppo organizzativo o di capacity building, abbiamo fatto ricorso alla "cassetta degli attrezzi" introdotta dal Documento Programmatico Pluriennale (DPP) 2021-2024<sup>8</sup>. Con questa espressione ci si riferisce alla gamma di metodi alternativi al grant making tradizionale che la Fondazione ha sistematizzato e chiarificato, nella prospettiva di generare valore aggiunto e favorire cambiamenti di medio periodo tra i beneficiari dei contributi. La corrispondenza tra i progetti e gli strumenti della cassetta degli attrezzi è stata resa possibile da un sistema di tagging, in base al quale ad ogni iniziativa promossa dalla Compagnia potessero corrispondere uno o più strumenti pertinenti della cassetta degli attrezzi. Le analisi che seguono si riferiscono alle 23 iniziative della Fondazione che risultavano associate ad almeno uno dei seguenti strumenti: attivazione di competenze in forma personalizzata, sviluppo organizzativo, efficientamento finanziario/gestionale, formazione mirata e accompagnamento a misure di finanziamento. Si tratta di iniziative articolate, organizzate tipicamente come bandi a due fasi di durata pluriennale, e con combinazioni di strumenti e relativi pesi che possono variare notevolmente tra di esse.

Nell'ambito di queste iniziative,  
la Fondazione ha deliberato contributi  
per 1.295 progetti con una componente  
di capacity building, per un totale  
di 51 mln € deliberati nel quadriennio<sup>9</sup>.

Relativamente al totale delle iniziative riconducibili a bandi, l'incidenza del capacity building si attesta al **37%** in termini di **risorse deliberate** e raggiunge il **41%** se si guarda al **numero di progetti sostenuti**.

70

Come illustrato nella **figura 4** →, tra i 742 soggetti beneficiari figurano in prevalenza enti di diritto privato (70%), in particolare associazioni (36%), anche se gli enti locali, in particolare i Comuni e le Unioni di Comuni (24%), rappresentano la seconda forma giuridica per numerosità.

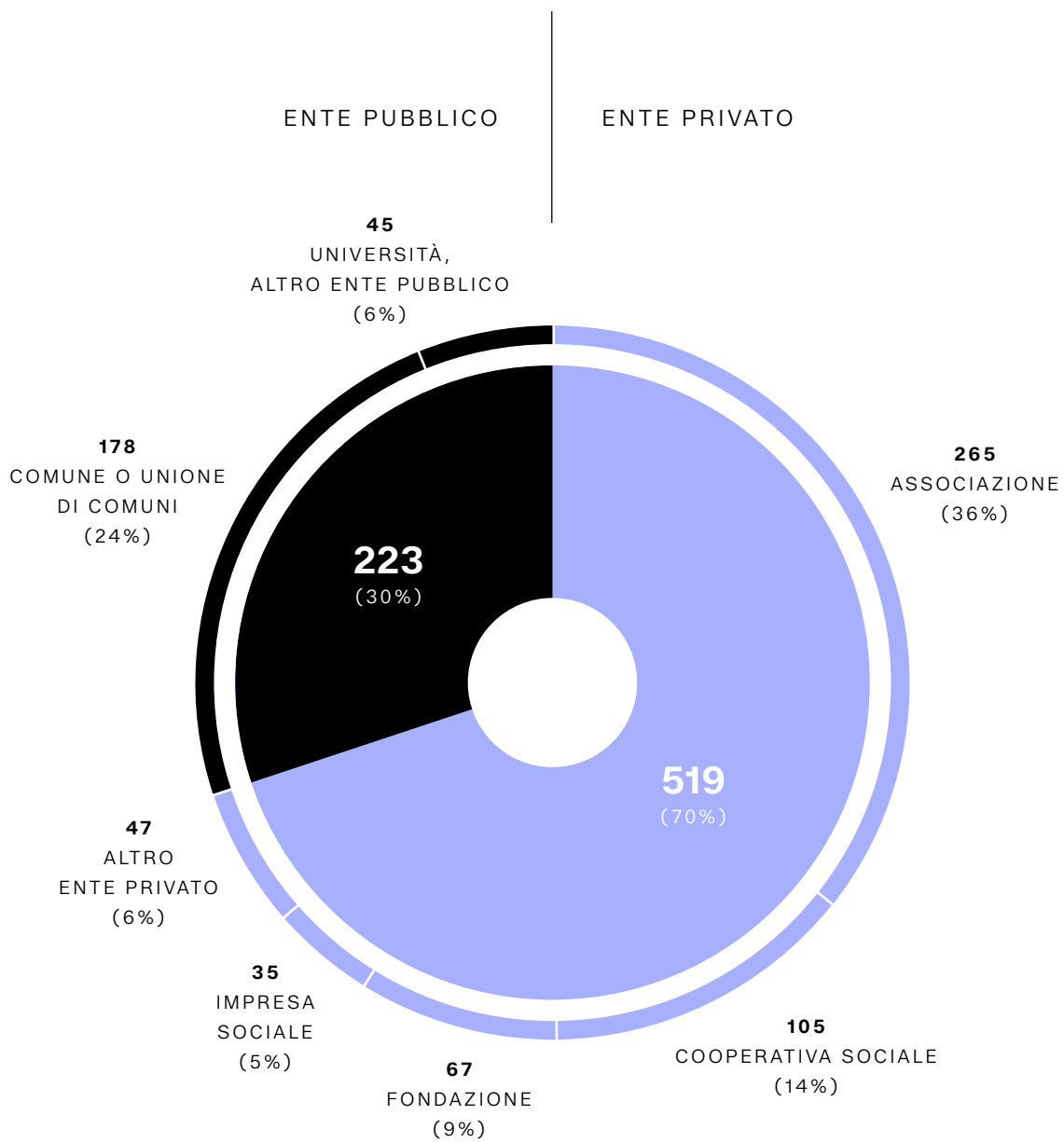
<sup>8</sup> Fondazione Compagnia di San Paolo (2021). Documento Programmatico Pluriennale 2021-2024, p. 35-38.

<sup>9</sup> Per restituire un quadro completo, nell'analisi sono inclusi anche i progetti deliberati a cavallo tra 2024 e 2025. Si tratta di progetti che, pur essendo risultati vincitori del medesimo Bando, sono stati formalmente deliberati nei primi mesi del 2025.



FIGURA 4

Beneficiari del capacity building per natura e forma giuridica





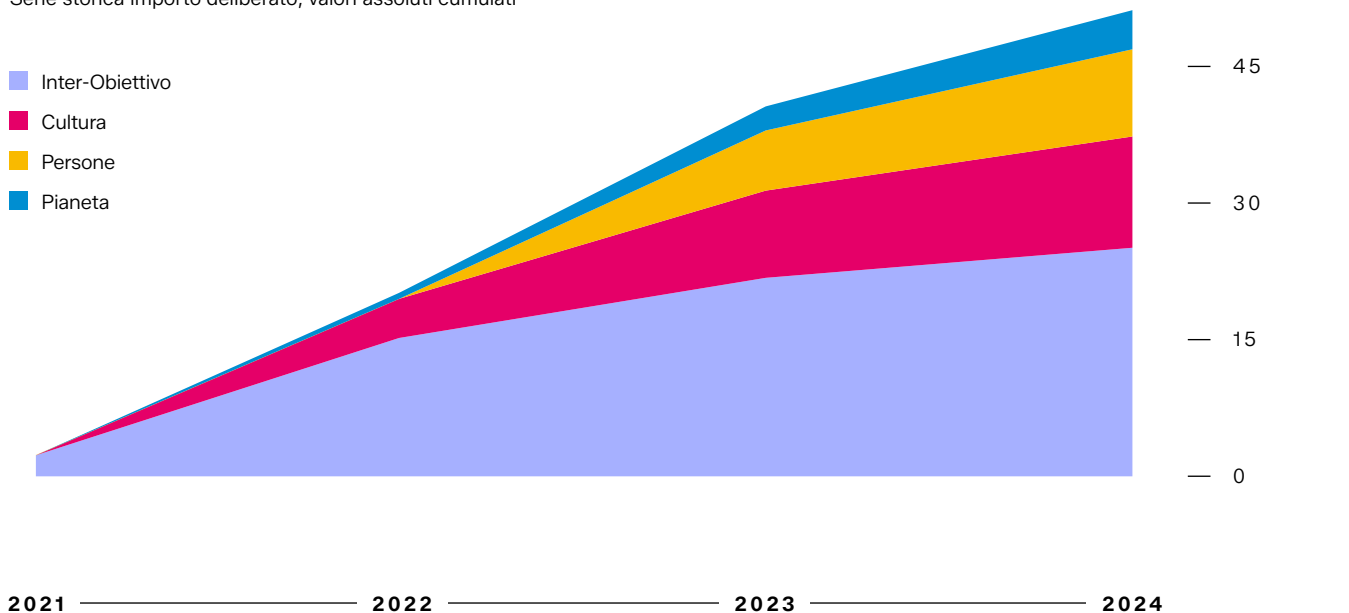
Osservando l'andamento temporale dei contributi illustrato nella figura 5, si registra un picco degli importi deliberati nel 2022 e nel 2023 e una successiva stabilizzazione negli anni seguenti. Questo andamento è coerente con il forte impulso prodotto dei bandi inter-obiettivo pluriennali, nati con l'esplicita finalità di promuovere lo sviluppo organizzativo degli enti del Terzo Settore (*Next Generation You*) e l'acquisizione di competenze di progettazione tecnica affinché gli Enti pubblici potessero concorrere alle opportunità di finanziamento legate al PNRR (*Next Generation We* e *We-School*).

La **figura 6** →, viceversa, mostra la ripartizione percentuale delle risorse deliberate da ciascun Obiettivo per le iniziative di capacity building. Osservando l'andamento nel corso del quadriennio, si nota una crescente diffusione del capacity building, che è passato dall'essere un'attività inter-obiettivo, intesa essenzialmente come sviluppo organizzativo e/o accompagnamento ad opportunità di fundraising, ad un insieme composito di strumenti attivati su iniziativa delle aree erogative della Fondazione; queste ultime, indicate anche come "Obiettivi", rappresentano le tre macroaree di intervento filantropico: settore culturale e creativo ("Cultura"), delle politiche sociali e assistenziali ("Persone") e dello sviluppo economico, della ricerca e della sanità ("Pianeta")<sup>10</sup>. Il **focus 5** → riassume i principali bandi con una componente di capacity building promossi da ciascun Obiettivo, utilizzando l'importo deliberato come proxy di importanza che, come ricordato in precedenza, non restituisce pienamente l'intensità con cui l'iniziativa promuove il capacity building.

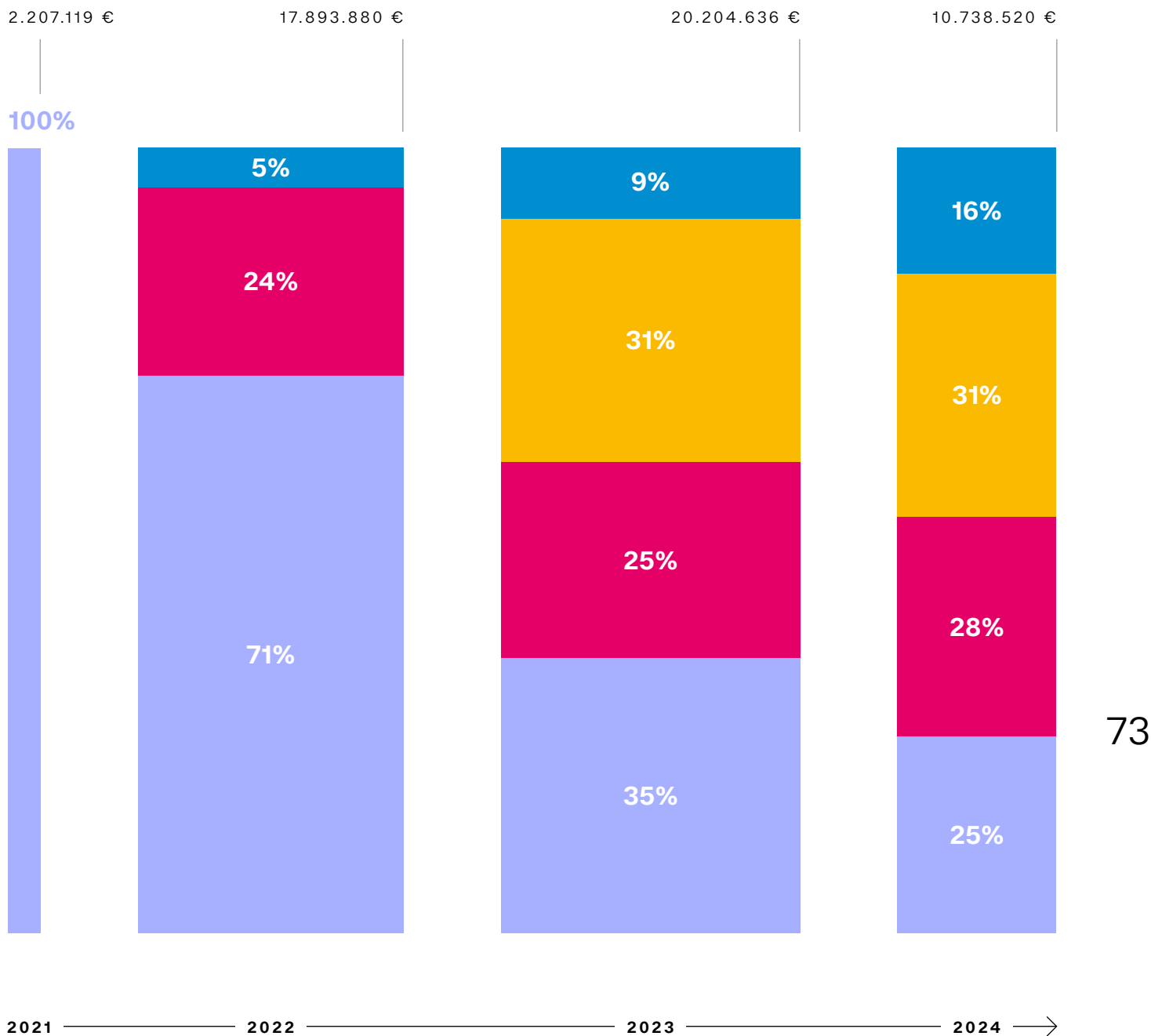
**FIGURA 5**

**Importo deliberato per capacity building e sviluppo organizzativo, per Obiettivo proponente**

Serie storica importo deliberato, valori assoluti cumulati



<sup>10</sup> Ricordiamo che la ripartizione non è rappresentativa del settore di appartenenza degli enti beneficiari, dal momento che alle iniziative inter-obiettivo possono concorrere degli applicant a prescindere dallo specifico ambito di attività.



**FIGURA 6**  
**Importo deliberato per capacity building e sviluppo organizzativo, per Obiettivo proponente**  
 Serie storica importo deliberato, valori percentuali

- Inter-Obiettivo ■
- Cultura ■
- Persone ■
- Pianeta ■

10 MLN € |



## FOCUS 5

### Il capacity building nelle iniziative istituzionali

La tabella 3 riassume le principali iniziative di capacity building promosse dagli Obiettivi della Fondazione. La descrizione dei bandi suggerisce che le aree istituzionali della Fondazione abbiano saputo cogliere la sfida di promuovere il capacity building tra le organizzazioni beneficiarie, pur reinterpretandola alla luce dei settori di intervento e della popolazione specifici di ciascuna. In particolare, sembrerebbero emergere due logiche di intervento: le iniziative capaci di integrare moduli di capacity building a complemento di un bando con un forte contenuto tematico e quelle esplicitamente indirizzate ad agire sui processi interni delle organizzazioni.

TABELLA 3

#### Principali iniziative di capacity building negli Obiettivi della Fondazione

Bando	<b>SPACE - Spazi di PARTECIPAZIONE al CEntro</b>
Contributi deliberati	5,0 mln €
Anno delle delibere	2022 - 2023
Strumenti della cassetta degli attrezzi	Efficientamento finanziario / gestionale Sviluppo organizzativo Bandi verticali (tematici)
Descrizione	<p>Il bando triennale <i>SPACE - Spazi di PARTECIPAZIONE al CEntro</i> è stato promosso dalla Fondazione per sostenere spazi di animazione territoriale, incontro e azione sociale in una fase di forte criticità determinata dalla pandemia e dalle conseguenti restrizioni ai luoghi aperti al pubblico. Nell'arco del triennio l'iniziativa ha sostenuto 100 realtà, di cui il 56% alla prima esperienza di finanziamento con la Fondazione, affiancando al contributo economico la creazione di una comunità di pratica tra i gestori, orientata al networking e al rafforzamento delle competenze gestionali.</p> <p>Al termine del percorso si registrano risultati significativi in termini di crescita e sostenibilità: aumento della presenza degli utenti (+67%), ampliamento dell'offerta di servizi (+42%), incremento dei donatori (+174%) e dei volontari (+55%), nonché rafforzamento delle entrate e della loro diversificazione, con particolare riferimento al crowdfunding (+105%), ai finanziamenti da altri bandi (+222%) e alle attività di somministrazione (+83%).</p>





Bando	<b>Territori Inclusivi 2023</b>
Contributi deliberati	5,0 mln €
Anno delle delibere	2023 - 2024
Strumenti della cassetta degli attrezzi	Efficientamento finanziario / gestionale Attivazione di competenze in forma personalizzata Bandi a due fasi Bandi Pluriennali
Descrizione	<p>Il bando <i>Territori Inclusivi</i>, avviato nel 2020, sostiene lo sviluppo e il consolidamento di partenariati pubblico-privati impegnati nel rafforzamento delle reti territoriali di protezione sociale a favore di persone in condizione di fragilità e a rischio di marginalità, con particolare attenzione ai cittadini con background migratorio. Nel 2023 l'iniziativa si è arricchita di una componente di capacity building e di accompagnamento alla progettazione, rivolta ai partenariati già coinvolti nella prima edizione, in un'ottica di continuità e sviluppo delle progettualità future.</p> <p>L'iniziativa ha attivato 13 progetti in Piemonte e Liguria, cui se ne affiancano 7 in fase di avvio, coinvolgendo complessivamente 4.620 persone, in larga parte con background migratorio (85%). A sei mesi dall'avvio, il 75% dei beneficiari non era precedentemente intercettato dalle reti territoriali. Tra le persone coinvolte, il 32% si trova in condizione di disagio economico e il 29% è in cerca di occupazione. L'iniziativa ha inoltre contribuito al rafforzamento delle competenze del 44% degli operatori coinvolti e ha visto la partecipazione di 347 enti, tra cui Comuni, ASL ed enti gestori delle funzioni socio-assistenziali.</p>

Bando	<b>Evoluzioni</b>
Contributi deliberati	1,6 mln €
Anno delle delibere	2022 - 2023
Strumenti della cassetta degli attrezzi	Efficientamento finanziario / gestionale Progetti complessi Bandi a due fasi
Descrizione	<p>Il bando <i>Evoluzioni</i>, promosso in collaborazione con Fondazione Cariplo, sostiene la progettazione e l'attuazione di percorsi di transizione digitale nell'economia sociale, rafforzando competenze e cultura dell'innovazione e favorendo il dialogo e la collaborazione tra il sistema del Terzo Settore e quello tecnologico. La Compagnia ha operato come abilitatore dei processi e attivatore di reti, svolgendo un ruolo di hub metodologico e formativo.</p> <p>Con una dotazione di 1,6 milioni di euro, l'iniziativa ha sostenuto 20 percorsi di progettazione e 12 progetti di enti dell'economia sociale attivi in Piemonte e Liguria, generando un valore economico stimato superiore a 8 milioni di euro. I quattro ambiti di intervento – trasformazione digitale, human-centered design, organizzazioni data-driven, marketing, comunicazione e fundraising – hanno dato origine a processi pluriennali integrati, con un impatto strutturale sulle organizzazioni e un rafforzamento della loro capacità di resilienza e risposta alle sfide sociali contemporanee.</p>



## FOCUS 6

### **Next Generation We**

Tra le iniziative inter-Obiettivo del quadriennio 2021-2024, la Compagnia ha destinato risorse considerevoli per il capacity building della Pubblica Amministrazione.

Il bando **Next Generation We** ha seguito un approccio articolato in due momenti. Inizialmente, i contributi sono stati destinati all'acquisizione o all'internalizzazione di competenze di progettazione tecnica, necessarie per competere con successo per l'assegnazione delle risorse del PNRR. Successivamente, l'attenzione si è spostata sulla formazione del personale degli Enti pubblici territoriali, attraverso webinar e consulenze specializzate, oltre a un servizio di help-desk per supportare la gestione e l'implementazione efficace dei progetti finanziati.

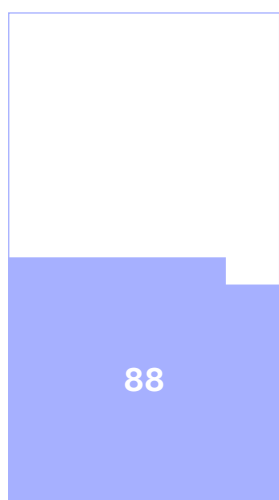
Quest'ultima logica di intervento è stata resa operativa anche dall'iniziativa *Next Generation Schools* che, con la *Call Nidi e Scuole d'infanzia*, si è rivolto agli enti territoriali vincitori di un contributo PNRR finalizzato alla ristrutturazione o alla costruzione di nuove scuole d'infanzia, agendo sulle competenze degli enti locali in termini di partecipazione partecipata e interdisciplinare, al fine di creare infrastrutture innovative che possano rispondere alle necessità dei fruitori finali.





FIGURA 7

I numeri di Next Generation We



**PROGETTI SELEZIONATI**  
SU 180 CANDIDATI



**PROGETTI SELEZIONATI**  
SU 103 CANDIDATI



**ENTI PUBBLICI TERRITORIALI**  
COINVOLTI NELLA FORMAZIONE

2021 ————— 2022 ————— 2023 ————— 2024

1° EDIZIONE

2° EDIZIONE

3° EDIZIONE

**5,84 mln**  
DI EURO

**3,87 mln**  
DI EURO

**Contributo  
deliberato**

**36**  
enti locali

VINCITORI DI BANDI  
PNRR O ALTRE LINEE  
DI FINANZIAMENTO

**154,3 mln**  
di euro

LE RISORSE FINANZIARIE  
COMPLESSIVAMENTE RACCOLTE  
DAI PROGETTI VINCITORI

**Risultati**



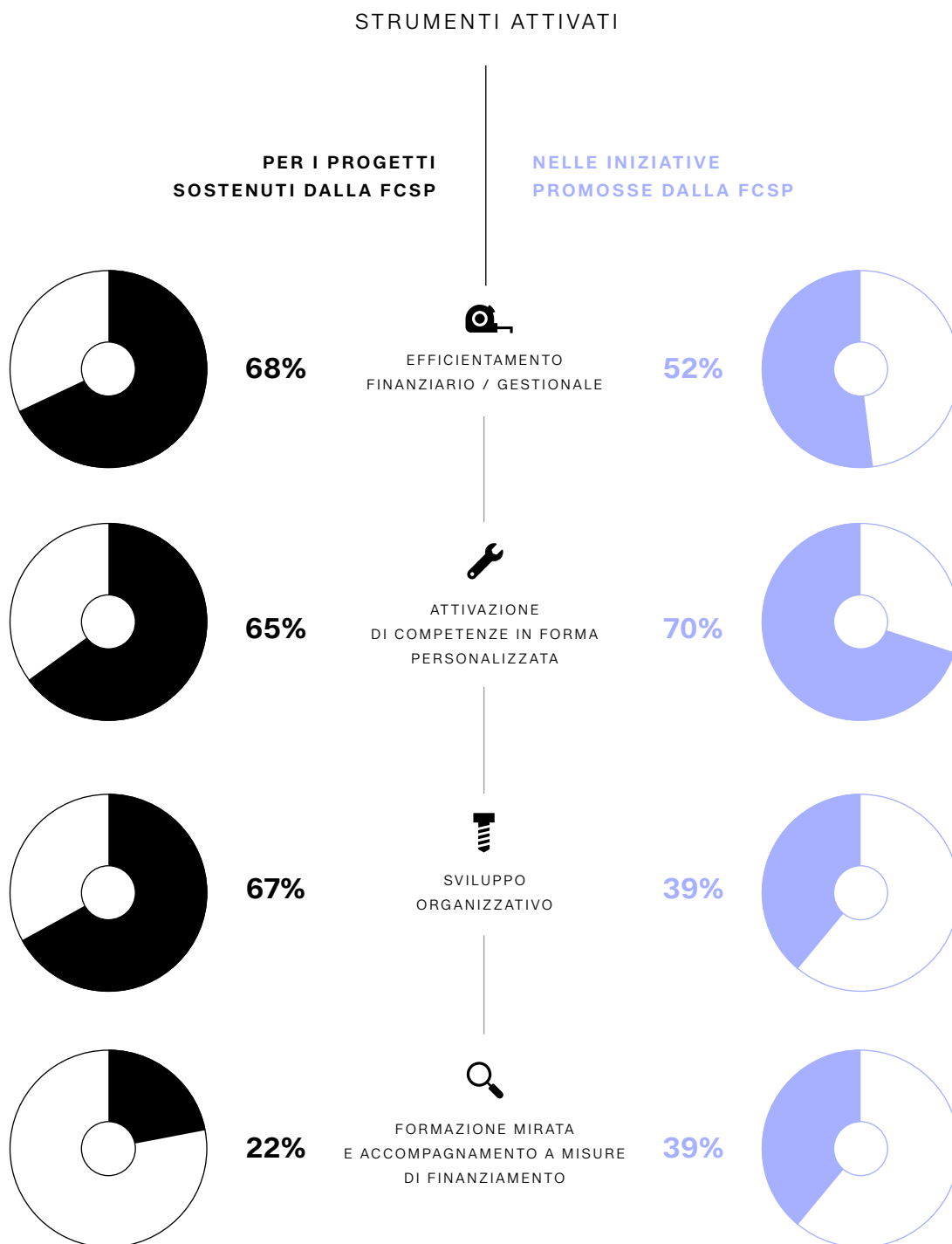
La **figura 8** → mostra la frequenza relativa con cui i progetti risultavano associati ai diversi strumenti della cassetta degli attrezzi<sup>11</sup>. La maggior parte dei progetti sostenuti nel quadriennio ha beneficiato di percorsi finalizzati all'*efficientamento finanziario / gestionale* (68%), seguiti dallo *sviluppo organizzativo* (67%) e dall'*attivazione di competenze in forma personalizzata* (65%). Questa rappresentazione attribuisce un peso proporzionalmente maggiore ai bandi inter-obiettivo, poiché ad essi afferisce il 58% dei progetti dell'insieme considerato. La distribuzione degli strumenti tra le 23 iniziative suggerisce invece che l'*attivazione di competenze in forma personalizzata* sia lo strumento più trasversale (70% delle iniziative), seguito dall'*efficientamento finanziario / gestionale* (52%), mentre il ricorso allo *sviluppo organizzativo* e alla *formazione mirata* appaiono minoritari (39% delle iniziative). Ricordiamo, tuttavia, che questa rappresentazione sottostima gli importi deliberati dalla Fondazione per questo tipo di iniziative<sup>12</sup>.

La **figura 9** → illustra in che misura gli altri strumenti della cassetta degli attrezzi siano stati associati ai bandi di capacity building. Guardando all'*attivazione di competenze in forma personalizzata*, emerge una pluralità di associazioni con altri strumenti, tra cui quelli tipici del capacity building, ma nessuna di esse è statisticamente significativa. L'*efficientamento finanziario / gestionale*, invece, compare in combinazione con un insieme più ristretto di strumenti e, in particolare, con quello dello *sviluppo organizzativo*. Ciò suggerisce una forte associazione tra i due strumenti, come illustra anche la terza colonna e, in effetti, il primo sembrerebbe costituire una componente quasi imprescindibile del secondo<sup>13</sup>. L'analisi statistica non ha riscontrato altre associazioni positive tra gli strumenti di capacity building approfonditi, ma suggerisce piuttosto che alcuni strumenti possano essere alternativi: l'*efficientamento finanziario / gestionale* e la *formazione mirata* e l'*accompagnamento alle misure di finanziamento* non risultano mai associati, così come quest'ultima non compare mai in combinazione con lo *sviluppo organizzativo*. Quest'evidenza, per certi versi sorprendente, suggerisce la necessità di un ulteriore approfondimento. Alcuni bandi, come ad esempio *Next Generation You*, sono evoluti nel tempo e verosimilmente hanno integrato moduli di capacity building che vanno oltre i tag inizialmente attribuiti (per approfondire, si rimanda al lettore al **capitolo 4** →).

11 Ciascun bando poteva essere associato ad un massimo di 4 strumenti della cassetta degli attrezzi e lo stesso vale per i progetti selezionati nell'ambito del medesimo bando. Ciò non consente di attribuire con certezza le risorse deliberate al singolo strumento della cassetta degli attrezzi e pertanto, abbiamo preferito non riportare questo genere di rappresentazione.

12 I bandi *Next Generation You*, *We* e *We-Schools*, rappresentano probabilmente i bandi con il focus maggiore sullo sviluppo organizzativo e sull'accompagnamento a misure di finanziamento legate al PNRR. Sommando le diverse edizioni, gli importi deliberati complessivi superano i 25 mln €, pari al 50% delle risorse dedicate al capacity building nel quadriennio, secondo la nostra stima.
















13 L'associazione tra i due strumenti risulta significativa dal punto di vista statistico (Chi2: 7,2, pr: 0,007).



**FIGURA 8**

**Strumenti di capacity building attivati per progetti sostenuti e iniziative promosse**



	 EFFICIENTAMENTO FINANZIARIO / GESTIONALE	 ATTIVAZIONE DI COMPETENZE IN FORMA PERSONALIZZATA	 SVILUPPO ORGANIZZATIVO	 FORMAZIONE MIRATA E ACCOMPAGNAMENTO A MISURE DI FINANZIAMENTO
 Sviluppo organizzativo	✓	✓		×
 Efficientamento finanziario / gestionale		✓	✓	×
 Progetti complessi	×	×	×	✓
 Attivazione di competenze in forma personalizzata	✓		✓	✓
 Bandi con durata pluriennale	✓	✓	✓	✓
 Bandi verticali (tematici)	✓	✓	✓	✓
 Bandi a due fasi	✓	✓	✓	✓
 Bandi per la copertura della quota di cofinanziamento in bandi europei o di altri finanziatori	×	×	✓	×
 Formazione mirata a accompagnamento a misure di finanziamento	×	✓	×	
 Affinamento del rapporto con amministrazioni locali	×	✓	×	✓
 Servizi di analisi di contesto e di scenario, elaborazione di piani e modelli di sostenibilità	×	✓	×	×

**FIGURA 9**

**Associazioni tra strumenti della cassetta degli attrezzi nei bandi di capacity building**



## FOCUS 7

### Next Generation You

Ci siamo chiesti se dall'osservazione della storia erogativa degli enti beneficiari di *Next Generation You* con la Compagnia possano emergere alcuni segnali di cambiamento e, eventualmente, in quale direzione essi vadano. Le figure 10, 11 e 12 propongono una lettura longitudinale dei budget di progetto, dei contributi deliberati dalla Fondazione e delle quote di cofinanziamento progettuale destinate dagli enti<sup>14</sup>.

La **figura 10** → evidenzia un trend di crescita nei valori medi di budget, importo erogato e importo cofinanziato dagli enti dal t<sub>0</sub> (periodo precedente a *NGYou*) al t<sub>1</sub> (anno di vincita del Bando) e per gli anni successivi, con una crescita particolarmente marcata del cofinanziamento, che risulta più che raddoppiato già a partire dal primo anno successivo a *NGYou* ( **figura 11** → ).

La **figura 12** → mostra l'andamento nel tempo della percentuale di cofinanziamento progettuale, che evidenzia un picco nell'anno successivo a *NGYou*, per poi stabilizzarsi, pur restando a livelli nettamente più elevati rispetto al periodo antecedente al Bando. In generale, si può osservare che, a fronte di progettualità con budget in crescita, siano aumentate sia la capacità di attrarre risorse della Fondazione (+29,5% a cinque anni da *NGYou*), sia, soprattutto, la propensione al cofinanziamento da parte degli enti (+161,1%), che resta elevata anche a distanza di diversi anni.

81

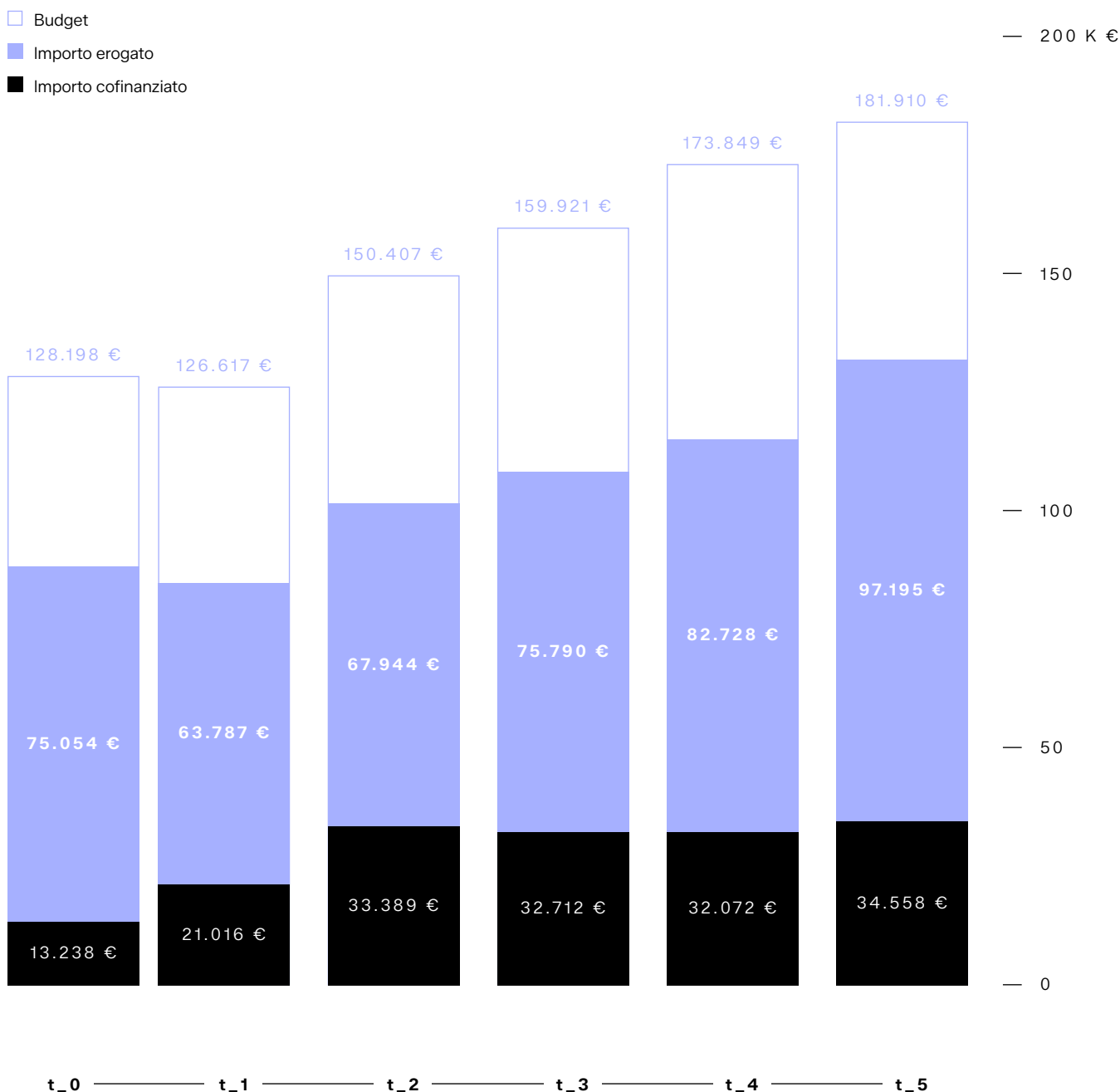


14 Sono stati considerati tutti gli enti vincitori di almeno una delle edizioni di *Next Generation You*, con l'esclusione di quegli enti aventi progettualità con budget elevati (maggiori di un milione di euro) che sono stati considerati outlier per evitare di distorcere i valori medi. Per gli importi sono state considerate le quote parte relative agli anni solari di attuazione dei progetti per tutti i progetti deliberati tra il 2016 e il 2025 (per esempio un progetto con inizio a luglio 2022 e fine giugno 2024 è stato considerato per il 25% sul 2022, il 50% sul 2023 e il 25% sul 2024).



FIGURA 10

**Next Generation You: trend valori medi  
budget, importo erogato e importo cofinanziato**

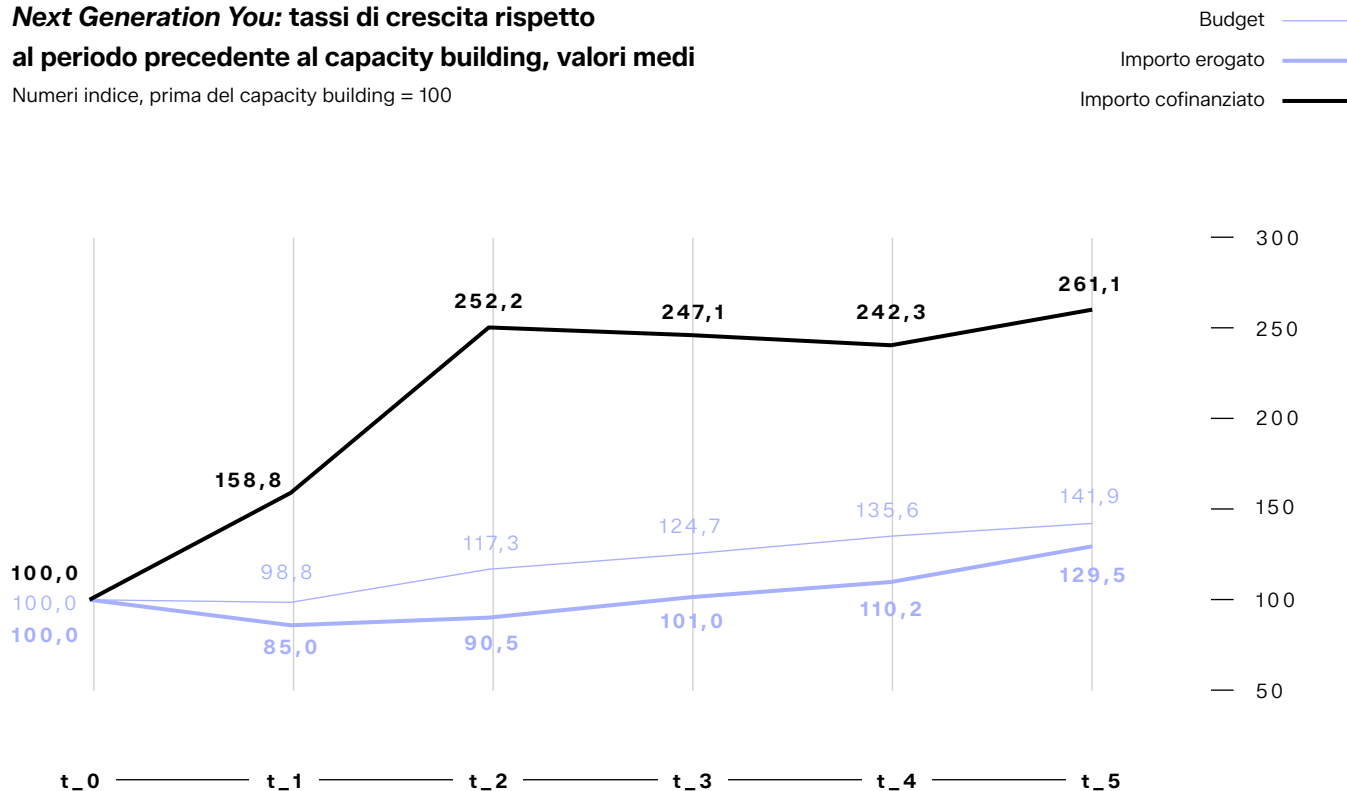




**FIGURA 11**

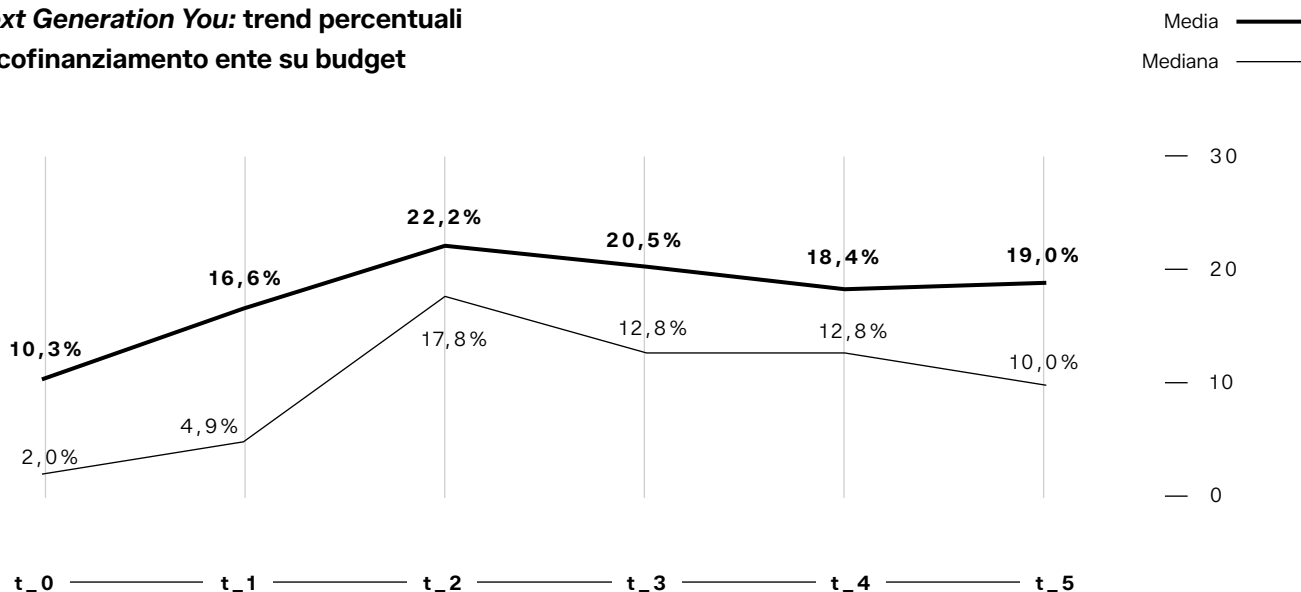
**Next Generation You: tassi di crescita rispetto al periodo precedente al capacity building, valori medi**

Numeri indice, prima del capacity building = 100



**FIGURA 12**

**Next Generation You: trend percentuali di cofinanziamento ente su budget**





## 2.3 CAPACITY BUILDING E SVILUPPO ORGANIZZATIVO NEGLI ENTI PARTECIPANTI ALLA SURVEY DI ASCOLTO DEL TERRITORIO

Fin dal 2018, la Fondazione conduce un'attività di ascolto del territorio mediante una survey biennale attraverso un questionario somministrato in modalità CAWI. L'indagine, rivolta agli enti che hanno inviato una richiesta di contributo alla Compagnia, a prescindere dall'esito dell'istruttoria, è un'occasione per approfondire lo stato della relazione tra enti e Compagnia, monitorandone l'evoluzione nel tempo e identificando possibili spazi di miglioramento nelle modalità e negli strumenti operativi. È bene ricordare che il campione di rispondenti alla survey non è rappresentativo, poiché la partecipazione alla survey è del tutto volontaria. Tuttavia, la numerosità complessiva e il buon tasso di risposta (prossimo al 35% in media nelle wave più recenti) sono sufficienti per rilevare tendenze generali e, talvolta, disaggregate per gruppi di enti rispondenti.

La survey del 2022, che ha preso come riferimento i 18 mesi tra il 2021 e il primo semestre del 2022, ha incluso per la prima volta una sezione dedicata al capacity building e allo sviluppo organizzativo. In quella rilevazione, il 30% degli enti ammessi ad almeno un contributo indicava di aver beneficiato di attività specifiche di formazione del personale, una percentuale rimasta stabile nella survey successiva. Viceversa, nello stesso periodo si osserva un aumento significativo dell'interesse per il capacity building ( [figura 13](#) → ). Il confronto tra wave successive indica che la propensione a svolgere attività di formazione del personale o di sviluppo organizzato, tra gli enti che non avevano svolto attività simili in passato, sia quasi quadruplicata tra il 2022 e il 2023, prima di assestarsi al 60% del biennio 2024-2025.

Le dimensioni principali di interesse per i rispondenti all'ultima wave sono riassunte nella [figura 13](#) → . In vista di un possibile intervento futuro, gli enti auspicano di poter beneficiare di attività formative e/o di consulenze in molteplici dimensioni organizzative (in media, i rispondenti ne indicano 4); ciò potrebbe suggerire la necessità per la Fondazione di promuovere interventi specifici di rafforzamento organizzativo, costruiti in base alle esigenze specifiche segnalate dagli enti<sup>15</sup>.

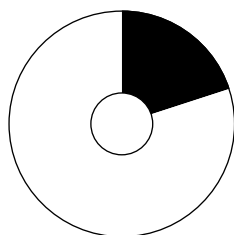
<sup>15</sup> Inoltre, alcune caratteristiche anagrafiche degli enti – forma giuridica ed entrate annuali - risultano correlate con le aree di intervento di maggiore interesse.



FIGURA 13

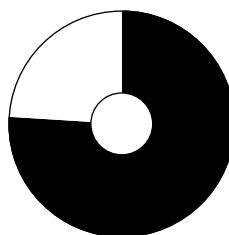
Interesse per il capacity building e dimensioni di maggiore interesse

**PROPENSIONE  
A SVOLGERE  
CAPACITY BUILDING**  
TRA GLI ENTI  
CHE NON L'AVEVANO  
SVOLTA IN PASSATO



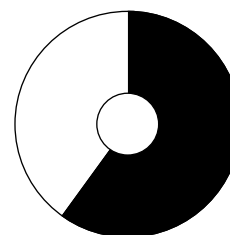
20%

SURVEY 2022



76%

SURVEY 2023



60%

SURVEY 2025



**DIMENSIONI  
ORGANIZZATIVE**  
DI MAGGIORE INTERESSE



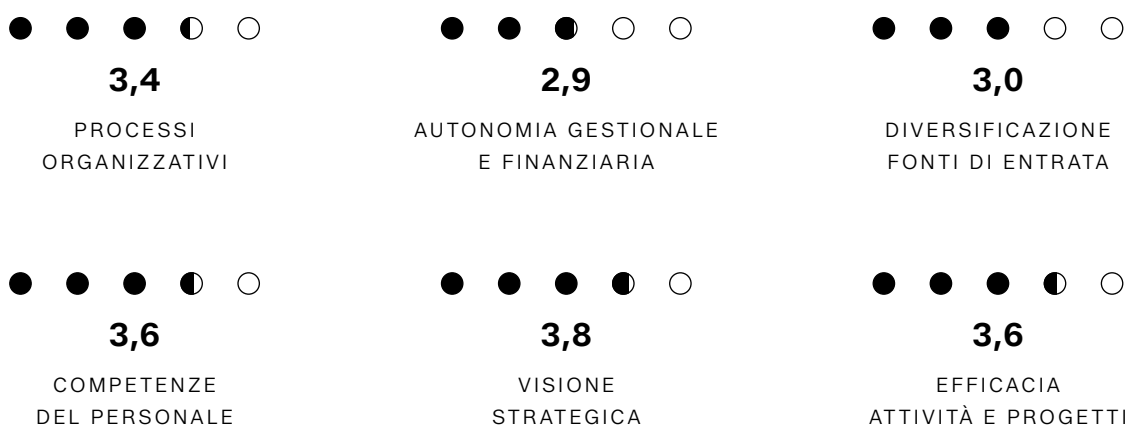


Abbiamo chiesto agli enti che in passato avevano beneficiato di iniziative di capacity building di indicarci in che misura il percorso abbia introdotto miglioramenti e in quali aree. I punteggi, espressi in una scala da uno a cinque, restituiscono un giudizio complessivamente discreto per il capacity building, pari a 3,4/5, con i giudizi più elevati associati alla capacità del percorso di promuovere una visione organizzativa strategica, mentre quelli associati all'autonomia gestionale e finanziaria sono inferiori alla media (figura 14). Anche se la percezione degli enti non è da interpretarsi come una valutazione rigorosa dell'efficacia degli interventi (alla misurazione dell'impatto di *Next Generation You* e al suo impianto metodologico sono dedicati i contributi della terza parte di questa raccolta), le iniziative di formazione e sviluppo organizzativo sembrerebbero aver promosso un approccio strategico di medio-periodo tra gli enti raggiunti dall'indagine. Si tratterebbe di un risultato che testimonia la capacità dei percorsi di incidere sulla cultura organizzativa degli enti del Terzo Settore, con ricadute potenzialmente trasformative. Viceversa, i percorsi non sembrerebbero stati altrettanto efficaci nel favorire l'autonomia gestionale e finanziaria dei beneficiari. Ciò potrebbe dipendere, da un lato, dal diverso focus delle iniziative, che, purtroppo, non è stato rilevato nella survey; dall'altro, dal fatto che i risultati in termini di autonomia finanziaria potrebbero richiedere una certa distanza temporale dalla fine del capacity building per essere osservati.

FIGURA 14

### Miglioramenti introdotti dal capacity building

Espressi in una scala da uno a cinque





Per quanto riguarda, infine, il cofinanziamento dei percorsi formativi e di sviluppo organizzativo, il 22% di chi aveva svolto in passato queste attività indica di averlo fatto solo parzialmente grazie al sostegno della Fondazione. Accanto agli enti che indicano di aver dedicato al percorso risorse proprie (55%), ve ne sono altri che dichiarano di aver beneficiato di contributi provenienti da altre fondazioni o di risorse provenienti dal settore pubblico (45%). Se, da un lato, ciò potrebbe indicare che le risorse destinate della Fondazione fossero sottodimensionate rispetto alle necessità di alcuni enti, dall'altro, queste iniziative potrebbero aver indotto uno stimolo all'innovazione organizzativa che alcuni soggetti hanno ritenuto opportuno perseguire, anche attingendo da risorse provenienti da altre fonti.

## 2.4 CONCLUSIONE

Nel loro insieme, le evidenze presentate mostrano come il capacity building e lo sviluppo organizzativo siano divenuti nel corso dell'ultimo quadriennio una leva strutturale delle politiche erogative della Fondazione, integrate nei bandi inter-obiettivo così come nelle strategie delle singole aree erogative. L'analisi delle risorse deliberate, dei comportamenti erogativi e delle percezioni raccolte tramite le survey di ascolto del territorio restituisce un quadro coerente di rafforzamento delle capacità progettuali, della propensione al cofinanziamento e della visione strategica degli enti beneficiari.

In questa prospettiva, l'esperienza della Fondazione suggerisce come un approccio intenzionale, cumulativo e orientato all'apprendimento veda il capacity building non solo come una risposta puntuale ai bisogni organizzativi dei beneficiari, ma come una componente stabile dell'intervento filantropico a supporto del Terzo Settore e delle amministrazioni pubbliche.



CAPITOLO 3

# *Next Generation You:* l'impianto della sperimentazione e le sue evoluzioni

a cura di

Daniela Gregnanin / Fondazione Compagnia di San Paolo - Responsabile Missione Accelerare l'innovazione, Obiettivo Pianeta

*Next Generation You* è un'iniziativa della Fondazione Compagnia di San Paolo rivolta al rafforzamento organizzativo degli enti del Terzo Settore attivi in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. Il programma, articolato in tre edizioni (2021-2024), rappresenta un'evoluzione della strategia filantropica della Fondazione, transitando da un approccio incentrato sui singoli progetti a uno focalizzato sui processi di trasformazione organizzativa strutturale. Attraverso una "cassetta degli attrezzi" che integra consulenza strategica, capacity building e strumenti di gestione innovativi, l'iniziativa ha coinvolto 207 organizzazioni nelle fasi finali, operando su dimensioni critiche quali sostenibilità economico-finanziaria, governance, competenze manageriali, trasformazione digitale e ricambio generazionale. Gli apprendimenti generati dalla sperimentazione triennale hanno condotto all'istituzione di *Linee Guida* permanenti, confermando il ruolo strategico dello sviluppo organizzativo nel potenziamento dell'ecosistema del Terzo Settore.



### 3.1 RATIO DELL'INTERVENTO

*Next Generation You* nasce dall'obiettivo istituzionale della Fondazione Compagnia di San Paolo a sostegno del Terzo Settore e dalla volontà di innovare l'approccio nelle modalità di intervento, per renderle adeguate ad accompagnare le sue potenzialità di sviluppo.

Il Terzo Settore è un motore di solidarietà, sviluppo e resilienza in Italia, capace com'è di convogliare le energie civiche e sociali verso la soluzione di bisogni veri, con creatività, flessibilità e rapidità, in particolare nei momenti di crisi economica, sociale e sanitaria. La sua identità di qualità di "terzo pilastro" della società ha una valenza fondativa che può e deve essere rilanciata per immaginare e progettare il futuro.

Lo storico interesse della Fondazione verso il Terzo Settore e l'economia sociale ha portato ad approfondire internamente i comparti oggetto dell'azione dei tre Obiettivi Cultura, Persone e Pianeta durante la costruzione della propria strategia pluriennale 2021-2024 e ha messo in risalto alcuni **ambiti di miglioramento** per gli enti beneficiari riguardo alla struttura e al modello di attività delle organizzazioni:

- **la frammentazione:** ci si trova spesso di fronte a unità organizzative piccole e fragili rispetto alle loro potenzialità di sviluppo, senza che ciò si accompagni alla tensione verso una dimensione ottimale, anche attraverso fusioni e aggregazioni;
- **il sottodimensionamento delle risorse economiche:** livelli bassi di patrimonio mettono in difficoltà le organizzazioni nei rapporti con il sistema bancario e limitano quindi la loro resilienza alle crisi esterne;
- **la presenza di modelli di sostenibilità** (prodotto dell'organizzazione, sistema distributivo, clientela, prezzo e margine, ricerca e sviluppo) intesi, in senso lato, poco resilienti e strutturati;
- **sistemi di competenze focalizzati sulla missione specifica dell'organizzazione**, che ne enfatizzano il prezioso saper fare tecnico e relazionale, ma tendenzialmente sottodimensionano le competenze gestionali. A cavallo tra competenze e modelli organizzativi si colloca una limitata diffusione della cultura digitale, nonché dell'utilizzo dei dati come cruciale fattore di conoscenza e produzione;
- **la questione del ricambio generazionale** (dipendenti e, laddove applicabile, soci e volontari) che, al di là del normale e fisiologico esaurimento – sempre possibile – di un'esperienza, pare evidenziare una scarsa capacità di garantire continuità strutturale alle organizzazioni, spesso eccessivamente dipendenti dal ciclo biografico dei fondatori.



Negli anni recenti, il novero degli strumenti a disposizione delle fondazioni filantropiche si è molto ampliato, rispetto alla sola erogazione di contributi in denaro finalizzati al sostegno di progetti specifici; si sono registrate potenziali integrazioni tra comparti differenti, alla luce di una "teoria delle organizzazioni" che ha cominciato a esplorare più da vicino le esigenze organizzative degli enti sostenuti.

A partire da una profonda conoscenza del Terzo Settore e da queste possibilità, la Fondazione ha attivato una pluralità di strumenti, taluni dei quali già testati, altri inediti, facendo tesoro delle migliori esperienze della filantropia più avanzata, e ha identificato un'articolata "cassetta degli attrezzi" composta di strumenti diversi che vanno oltre il grant per progetti.

90

Tra questi vi è lo *sviluppo organizzativo*, focalizzato su processi trasformativi che riguardano appunto la dimensione organizzativa degli enti sostenuti, le loro componenti e la loro evoluzione nel tempo. La Fondazione ha quindi progressivamente modificato la logica del proprio intervento adottandone una efficacemente riassunta dalla formula "dai progetti ai processi", incentrata sul riassetto organizzativo, di posizionamento di "mercato", nonché sull'innovazione di prodotto e processo degli enti sostenuti.

In quanto agente di sviluppo sostenibile la Fondazione, attraverso i bandi *Next Generation You* e *Next Generation We*, ha messo in campo risorse che non esauriscono il loro effetto nella mera copertura di costi progettuali o a fondo perduto a favore di enti e organizzazioni, bensì che hanno la potenzialità di generare un importante effetto leva d'impatto; risorse capaci, cioè, di attivare risorse aggiuntive da un lato e di produrre il rafforzamento strutturale dei soggetti beneficiari dall'altro.

Nella prospettiva delle opportunità legate al Next Generation EU e al PNRR, la Fondazione ha inteso, perciò, avviare un'azione preparatoria e funzionale al rafforzamento e al consolidamento delle organizzazioni del Terzo Settore, potenziandone l'intersezione con le filiere dell'economia italiana al fine di generare il massimo impatto, grazie a un impegno collettivo convergente.



### 3.2 IL BANDO IN TRE EDIZIONI: L'IMPIANTO DELLA SPERIMENTAZIONE TRIENNALE

Nel marzo 2021 è stata pubblicata la Manifestazione di interesse indetta dalla Fondazione a livello nazionale, avente per oggetto la selezione di società con esperienze nel campo della consulenza strategica che intendessero impegnarsi nell'accompagnamento degli enti nel processo di trasformazione e sviluppo organizzativo. La selezione ha portato alla definizione di un elenco di 31 consulenti che, offrendo servizi di assessment organizzativo, potessero essere coinvolti nelle fasi 1 e 2 del Bando.

La pubblicazione della prima edizione del Bando, avvenuta nel maggio 2021, è parte integrante della mappa di esecuzione della strategia della Fondazione, definita in coerenza con gli obiettivi del Documento Programmatico Pluriennale 2021-2024.

In considerazione del carattere innovativo di questo strumento, per aumentare le competenze dei funzionari operanti presso la Fondazione in tema di analisi organizzativa e sviluppo strategico, è stato attuato un percorso formativo funzionale alla piena comprensione delle metodologie adottate e alla partecipazione attiva del personale della Fondazione lungo tutto il processo.

#### OBIETTIVI

Come precedentemente ricordato, il Bando è orientato al rafforzamento organizzativo degli enti attivi in Piemonte, Liguria e/o Valle d'Aosta operanti nei comparti di riferimento dei tre Obiettivi Cultura, Persone e Pianeta della Fondazione. La sua finalità è investire sulla robustezza organizzativa degli enti attraverso processi di razionalizzazione e crescita orientati alla loro innovazione, sostenibilità e autonomia e, conseguentemente, sulla loro capacità di essere leve di sviluppo per il territorio in cui operano e portarvi benefici diffusi e duraturi.

Gli obiettivi specifici sono i seguenti:

- **massimizzare l'efficienza, l'efficacia e l'impatto degli enti** che operano sui territori di riferimento della Fondazione, aiutandoli a crescere da un punto di vista organizzativo e gestionale e stimolando l'adozione di un approccio consapevole orientato allo sviluppo sostenibile;
- **promuovere l'individuazione di modelli innovativi** nei processi di trasformazione degli enti e nelle azioni che ne conseguiranno;
- **favorire l'avvicinamento tra enti e professionisti dello sviluppo organizzativo**, per concepire processi di analisi e di trasformazione strutturati mettendo a valore le competenze necessarie;



- **preparare gli enti a nuove opportunità** di sviluppo, posizionamento e fundraising, anche aumentando le possibilità di accesso alle risorse messe a disposizione dalla programmazione europea e dal Next Generation EU e la maggiore autonomia economico-finanziaria che ne può derivare;
- **favorire per la Fondazione la possibilità di entrare in relazione con nuovi ambiti di intervento e nuovi soggetti**, allargando il proprio bacino d'azione e individuando interlocutori con cui avviare ulteriori collaborazioni innovative e allineate alle linee strategiche della Fondazione;
- **promuovere il senso diffuso di partecipazione** alla sfida di contribuire collettivamente allo sviluppo equo, duraturo e sostenibile del territorio.

## DESTINATARI

Il Bando è rivolto agli enti ammissibili ai contributi della Fondazione Compagnia di San Paolo e in possesso dei seguenti requisiti:

- avere almeno una **sede operativa in Piemonte, Liguria e/o Valle d'Aosta**;
- essere stati **legalmente costituiti da almeno due anni** al momento della candidatura (a eccezione degli enti, costituitisi successivamente a tale data, che risultino da una trasformazione societaria di un precedente ente non lucrativo, oppure di imprese sociali nate per iniziativa di altri enti non lucrativi e da essi interamente partecipate);
- avere un totale delle **entrate annuali di almeno 150.000 euro**<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Il requisito, previsto nella prima edizione del Bando, è stato eliminato in occasione delle edizioni successive, ampliando così il bacino potenziale di soggetti ammissibili.



## FASI

Il Bando si articola in due fasi.

Nella **fase 1**, l'ente che intende candidarsi presenta una proposta di analisi organizzativa dei punti di forza, di debolezza e di potenzialità, nonché un'idea del proprio piano di sviluppo.

La candidatura prevede i seguenti **elementi**:

- I una proposta di analisi organizzativa volta a individuare punti di debolezza strutturali (es. assenza di un sistema di controllo di gestione, debolezza della struttura finanziaria, necessità di ricambio generazionale, modello di sostenibilità non diversificato) e potenzialità di sviluppo (es. apertura di nuove aree di attività, previsione di investimenti materiali, formazione o iniezione di nuove competenze, opportunità di incorporazioni/fusioni/aggregazioni tra enti, opportunità di intercettare risorse di tipo competitivo nazionali o internazionali, opportunità derivanti da raccolta di fondi e/o raccolta di capitali e/o raccolta di credito);
- II un'idea del piano di sviluppo dell'ente, che va ad agire sulla struttura organizzativa o su una selezione di funzioni organizzative individuate come chiave per il rafforzamento dell'ente.

93

Il testo del Bando riporta, a titolo esemplificativo, le seguenti **possibili dimensioni di sviluppo**:

- il rafforzamento dei meccanismi di equilibrio economico dell'ente;
- il rafforzamento della struttura e sostenibilità finanziaria dell'ente, con particolare riferimento alle strategie di equilibrio tra fonti e impieghi, ai meccanismi per far fronte agli obblighi finanziari verso terzi, alle strategie d'investimento, alle modalità di accesso a finanziamenti e meccanismi di fundraising, alle modalità di accesso a finanziamenti europei e a meccanismi previsti dai programmi europei e nazionali legati a resilienza e ripresa;
- il rafforzamento dei processi di controllo e di gestione dell'ente;
- il rafforzamento dei processi di organizzazione dell'ente, delle procedure organizzative, di specifiche funzioni dell'ente (marketing strategico, sviluppo servizi e progetti, vendita, acquisti, personale, ecc.);



- lo sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi dell'ente, la definizione dei canali di vendita/distribuzione/erogazione, dei relativi costi e delle entrate previste;
- la revisione delle forme di governance dell'ente e il rafforzamento nelle modalità di gestione del personale, con particolare riferimento alla leadership e al ricambio generazionale, all'inclusione e alle pari opportunità;
- la creazione di una funzione Ricerca & Sviluppo;
- l'accompagnamento all'evoluzione, innovazione e pianificazione strategica dell'ente in stretta connessione con una dettagliata pianificazione della sostenibilità economica;
- il rafforzamento di processi di trasformazione digitale dell'ente, compresi meccanismi di digitalizzazione delle procedure e dei servizi, sistemi di archiviazione di documenti e gestione di flussi documentali, meccanismi di raccolta, analisi ed elaborazione di dati, gestione delle relazioni con gli stakeholder;
- l'accesso all'opportunità di intercettare risorse di tipo competitivo nazionali o internazionali, opportunità derivanti da raccolta di fondi e/o raccolta di capitali e/o raccolta di credito;
- la trasformazione giuridica dell'ente in altra forma più consona allo sviluppo del medesimo.

In questa fase, l'ente candidato identifica un consulente strategico che lo supporti nel percorso di progettazione, tra i fornitori preselezionati dalla Fondazione per la fase 1. Per gli enti selezionati è prevista l'attribuzione di un contributo fino a un massimo di 15.000 euro, destinato all'analisi organizzativa e alla progettazione del piano di sviluppo, che comprende l'attivazione dell'incarico al consulente strategico, per un importo massimo di 10.000 euro, e i costi del personale impegnato nel percorso previsto dal Bando, per un importo massimo di 5.000 euro. Non risultano ammissibili, invece, le spese per la gestione ordinaria dell'attività dell'ente, per l'acquisizione di ulteriori servizi oltre a quelli indicati e per l'acquisto e/o la manutenzione di beni o infrastrutture.



FASE 1

15.000 €

contributo massimo



10.000 €

destinati all'**analisi organizzativa**  
e alla **progettazione del piano di sviluppo**



5.000 €

destinati ai **costi del personale**

L'ente ammesso alla **fase 2** presenta gli esiti dell'analisi organizzativa svolta e il **piano di sviluppo** progettato con il fornitore in base all'idea elaborata nella fase 1, descrivendo in maniera dettagliata i seguenti elementi:

- analisi della struttura organizzativa (impianto organizzativo complessivo, competenze, processi) e della strategia di comunicazione;
- analisi di bilancio dell'ente, da cui emergano elementi sulla sostenibilità economico-finanziaria;
- analisi sulla maturità digitale dell'ente;
- analisi SWOT da cui emergano punti di debolezza e potenzialità di sviluppo;
- scelta delle dimensioni di intervento, tra quelle emerse dall'analisi, sulle quali il piano di sviluppo intende focalizzarsi;
- obiettivi di breve e di medio-lungo termine del piano di sviluppo e analisi dei KPI per monitorare il perseguimento degli obiettivi del piano;
- elenco dei deliverable, fasi di attività, modalità di implementazione e relative tempistiche di realizzazione del piano di sviluppo;
- composizione del team con l'individuazione di un project manager e indicazione delle figure professionali dell'ente coinvolte nell'esecuzione del piano;



- dimensione del budget necessario per ogni WP esecutivo, compresi i costi per le risorse umane, le collaborazioni, l'acquisizione di servizi e di materiali;
- esperti di dominio che l'ente intende coinvolgere per l'esecuzione del piano, specificando le attività in capo a ciascuno, la natura della loro competenza e la stima del relativo budget. Questi esperti possono essere scelti tra la rosa di fornitori selezionati dalla Fondazione per la fase 2, oppure cercati liberamente sul mercato.

Gli enti selezionati nella fase 2 ricevono un contributo fino a un massimo di 50.000 euro destinato all'esecuzione del piano di sviluppo.

Il budget presentato nella fase 2 può comprendere i compensi per gli incarichi da attivare con gli esperti di dominio indicati nel piano di sviluppo, da identificare e ingaggiare in base agli ambiti di rafforzamento previsti, nonché altri costi quali personale interno, collaborazioni, acquisto di beni e servizi, partecipazione a opportunità formative, ecc. purché tutti comprovatamente collegati al piano di sviluppo. L'acquisto di beni mobili (es. attrezzature, materiale tecnologico, supporti informatici) funzionali all'esecuzione del piano di sviluppo non può superare il 15% del contributo complessivo richiesto, mentre i costi del personale interno già assunto al momento della presentazione della candidatura non possono superare il 20% del contributo complessivo richiesto.

FASE 2

50.000 €

contributo massimo

di cui



15%

quota massima destinata all'**acquisto di beni mobili**

20%

quota massima destinata ai **costi del personale interno**  
già assunto al momento della candidatura

Dalle spese ammissibili risultano escluse quelle relative alla gestione ordinaria dell'attività dell'ente, alle acquisizioni e/o agli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria di beni immobili e a quanto non espressamente collegato al piano di sviluppo. L'ente può cofinanziare il piano di sviluppo con risorse proprie o provenienti da altre fonti (anche derivanti da altri contributi della Fondazione) e il piano di copertura complessiva dei costi previsti per l'attuazione del piano di sviluppo deve essere esplicitato nel dossier di candidatura.



## L'ANALISI E LA SELEZIONE DELLE PROPOSTE

Nella selezione delle proposte della **fase 1** sono tenuti in considerazione i seguenti elementi:

- **Qualità della candidatura**  
Rilevanza dell'ente per il territorio e i suoi bisogni, dimensione dell'area di intervento / dimensione della popolazione beneficiaria, partecipazione dell'ente a reti formalizzate, motivazione dell'ente a intraprendere il percorso (partecipazione del personale), chiarezza e completezza delle informazioni presentate, qualità della metodologia proposta. La presenza di donne e giovani nella governance e nelle posizioni apicali dell'ente rappresentava un fattore qualificante.
- **Implementazione (fattibilità)**  
Pertinenza e fattibilità dell'approccio e del supporto proposti dal fornitore rispetto agli obiettivi e alle attività dell'ente, aderenza di tempi e risorse al programma delle attività, organizzazione delle attività.
- **Impatto**  
Allineamento tra l'ente proponente, con la sua idea di sviluppo, i target / KPI della Fondazione e gli SDGs dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, chiarezza della visione futura dell'ente verso un potenziale trasformativo, capacità della proposta di raggiungere risultati coerenti con gli obiettivi del Bando.

97

Nella **fase 2**, invece, si valutano i seguenti elementi:

- **Qualità complessiva del piano**  
Significatività e rilevanza dei bisogni individuati dall'analisi, capacità del piano di rispondere ai bisogni individuati, completezza del piano in termini di fasi, azioni e strumenti, chiarezza e accuratezza delle informazioni fornite nel piano e nei suoi allegati (Gantt, WBS/OBS, WP), appropriatezza dei KPI definiti per misurare il raggiungimento degli obiettivi.
- **Implementazione (fattibilità e adeguatezza rispetto agli obiettivi)**  
Fattibilità del piano in ogni sua componente (obiettivi, azioni, strumenti, risorse economiche), coerenza e appropriatezza degli esperti rispetto alle caratteristiche del piano.
- **Impatto (potenziale trasformativo)**  
Allineamento tra gli obiettivi del piano, i target/KPI della Fondazione e gli SDGs, capacità del piano di generare una trasformazione positiva e duratura dell'organizzazione (es. strategie, struttura organizzativa, modello di servizio,



raccolta ed elaborazione dei dati, sostenibilità economica, efficienza gestionale), capacità del piano di accrescere e sviluppare le competenze delle risorse umane coinvolte.

Per l'**analisi istruttoria** è stata individuata una Commissione composta da referee esterni e interni con diversi profili di competenza, in grado di valutare le proposte alla luce dei criteri e dei relativi sottocriteri specifici identificati per il Bando. In particolare, la Commissione esprime competenze complementari e afferenti a diverse discipline che riflettano la natura multidisciplinare delle proposte:

- **competenze di carattere accademico e scientifico** su cooperazione, Terzo Settore ed economia civile, innovazione e applicazioni tecnologiche nelle smart cities e telecomunicazioni, approcci e metodologie di UX e service design;
- **conoscenze su metodologia e strumenti** dello sviluppo organizzativo, project management e metodologie di valutazione d'impatto, organizzazione contabile, fiscalità, accounting e *accountability*, marketing, finanza e statistica;
- **competenze verticali nei settori di operatività della Fondazione.**

## L'AZIONE DI MONITORAGGIO

Per presidiare l'implementazione progressiva dei processi trasformativi sostenuti, la Fondazione ha pianificato un'azione di monitoraggio capillare quadrimestrale. Ogni quattro mesi la Fondazione raccoglie dati uniformi da ogni ente e, grazie all'impegno dei propri funzionari, organizza un calendario di incontri individuali, se possibile sempre in presenza presso le sedi dell'ente, per verificare lo stato di realizzazione del progetto approvato e confrontarsi su scostamenti e criticità emerse durante il percorso. L'azione intende verificare il perseguimento degli obiettivi del singolo piano di sviluppo e di quelli complessivi dell'intervento della Fondazione.

Si è trattato di un grande investimento di fondi, competenze ed energie, soprattutto perché l'intervento non è applicato in serie, ma è pensato per essere flessibile, personalizzato e ritagliato intorno alle esigenze di ogni singola organizzazione.



## L'IMPIANTO NELLA SECONDA E NELLA TERZA EDIZIONE DEL BANDO

Grazie alle lezioni apprese durante la prima edizione del Bando, è stato possibile individuare elementi di novità sui quali è stata definita la nuova impostazione della seconda e della terza edizione:

- **Apertura strutturale permanente**  
Il Bando è diventato un intervento continuativamente aperto per tutto il 2022, con la previsione di cut-off trimestrali per l'analisi e la selezione delle proposte.
- **Ampliamento dei soggetti ammissibili**  
Sono stati allentati alcuni requisiti di accesso al fine di estendere l'opportunità a enti precedentemente esclusi.
- **Razionalizzazione delle due fasi**  
Che sono state articolate rispettivamente nella presentazione di una manifestazione d'interesse e di un dossier di progettazione composto da analisi organizzativa, piano strategico di sviluppo pluriennale e di progetto esecutivo.
- **Affinamento degli strumenti e dei metodi proposti**  
Sono stati resi più completi e metodologicamente più solidi i prospetti relativi agli strumenti operativi funzionali al percorso di progettazione. Grazie alla collaborazione con la Fondazione LINKS e EY S.p.A. è stata messa a punto una Guida metodologica per l'elaborazione del dossier di progettazione, presentata al territorio durante un webinar di formazione.
- **Abilitazione dell'ente alla scelta delle competenze a supporto del processo di sviluppo**  
Oltre ai consulenti inclusi nell'elenco qualificato e selezionati dalla Fondazione, l'ente poteva scegliere liberamente sul mercato il consulente strategico, sulla base di un capitolato che favorisse l'abbinamento ente-consulente e nella direzione di una migliore personalizzazione dei percorsi.

### 3.3 ELEMENTI DI VALORE DELLE CANDIDATURE SELEZIONATE

In generale sono state riscontrate le seguenti evidenze sulle candidature oggetto di istruttoria:

- Il quadro complessivo presenta l'identificazione di **candidature valide e di qualità**, descritte in modo soddisfacente e supportate da elementi organizzativi concreti. Tale caratteristica trova la sua giustificazione, da un lato, nel processo



di selezione a step successivi e, dall'altro, nel supporto metodologico concreto che la Guida metodologica ha saputo fornire.

- In coerenza con l'obiettivo di **abilitare le organizzazioni** a condurre processi di trasformazione che portino eredità durature e abilitazioni interne, l'attenzione della Commissione si è concentrata maggiormente sulle candidature che contemplino una spiccata ed esplicita dimensione di potenziamento interno. In particolare, la scelta di un project manager e di un PM team adeguati, vicini agli Organi di governo e con valide competenze, e l'assegnazione di responsabilità chiare, esplicite e core, stimolano l'aumento della consapevolezza sul cambiamento avviato, la valorizzazione delle risorse interne e il focus sulla trasformazione organizzativa.
- Per quanto riguarda l'aspetto del **cofinanziamento**, si riscontra una volontà generalizzata degli enti di coprire i costi non coperti dal contributo della Fondazione tramite risorse proprie, anziché attraverso nuove strategie. Emerge infatti che molte proposte mirino al rafforzamento delle proprie strategie di fundraising e alla fidelizzazione dei donor, mentre poche realtà puntano a una vera e propria diversificazione dei servizi o a modalità di fundraising più innovative.
- Nella quasi totalità delle organizzazioni si riscontra una buona **consapevolezza dell'importanza di comunicare, sia internamente sia esternamente, il valore intrinseco dell'organizzazione** e delle iniziative che essa mette in atto per perseguire la propria mission.
- Nell'ambito delle partnership e delle collaborazioni, solo un numero limitato di organizzazioni ritiene importante l'ascolto o il coinvolgimento di stakeholder esterni nel proprio percorso di sviluppo, evidenziando un'**autoreferenzialità marcata** che caratterizza molti enti e la loro operatività.

In coerenza con i criteri di selezione, **sono stati premiati** in particolare la qualità del cofinanziamento e del funding mix, l'attivazione efficace di nuovi strumenti gestionali e contabili, l'attenzione alla consapevolezza sull'impatto prodotto, la ricerca di modi per intensificare la relazione con il territorio, la presenza di un budget congruo, articolato e dettagliato, la solidità della struttura organizzativa proposta per l'implementazione del progetto esecutivo.



Sono inoltre stati valutati positivamente quei progetti capaci di combinare con efficacia azioni di rafforzamento organizzativo e di capacity building dell'organizzazione, attraverso un buon bilanciamento tra attività di formazione, consulenza e implementazione di strumenti operativi/tecnici, e che prevedono un buon coinvolgimento interno, elemento particolarmente rilevante per garantire che i cambiamenti proposti siano sostenibili nel tempo.

Sono stati premiati i piani di sviluppo che hanno avuto un approccio più multidimensionale e trasversale e che hanno cercato di unire, all'efficientamento dei processi interni, una propensione all'innovazione attraverso proposte progettuali più articolate e la **definizione di servizi innovativi**, in risposta ai bisogni del territorio o elaborati in co-design con la comunità.

**Sono stati penalizzati** i progetti con un elevato numero di obiettivi e di interventi eterogenei laddove proposti da un ente con una struttura organizzativa ed economica limitata, per i quali è poco credibile pianificare una realizzazione complessa e articolata su un elevato numero di processi nell'arco di 18 mesi; d'altro canto, sono stati valutati negativamente i progetti che identificavano azioni di intervento molto limitate, tali da non avere il potenziale di raggiungere gli obiettivi strategici e la trasformazione organizzativa dichiarati nella visione.

Sono inoltre stati valutati in modo negativo l'assenza di una relazione esplicita tra gli interventi di trasformazione e i risultati attesi sul perseguimento del bene comune e la mancanza di un'analisi di bisogni, beneficiari e stakeholder che giustifichi e indirizzi la motivazione al cambiamento.

## FOCUS 8

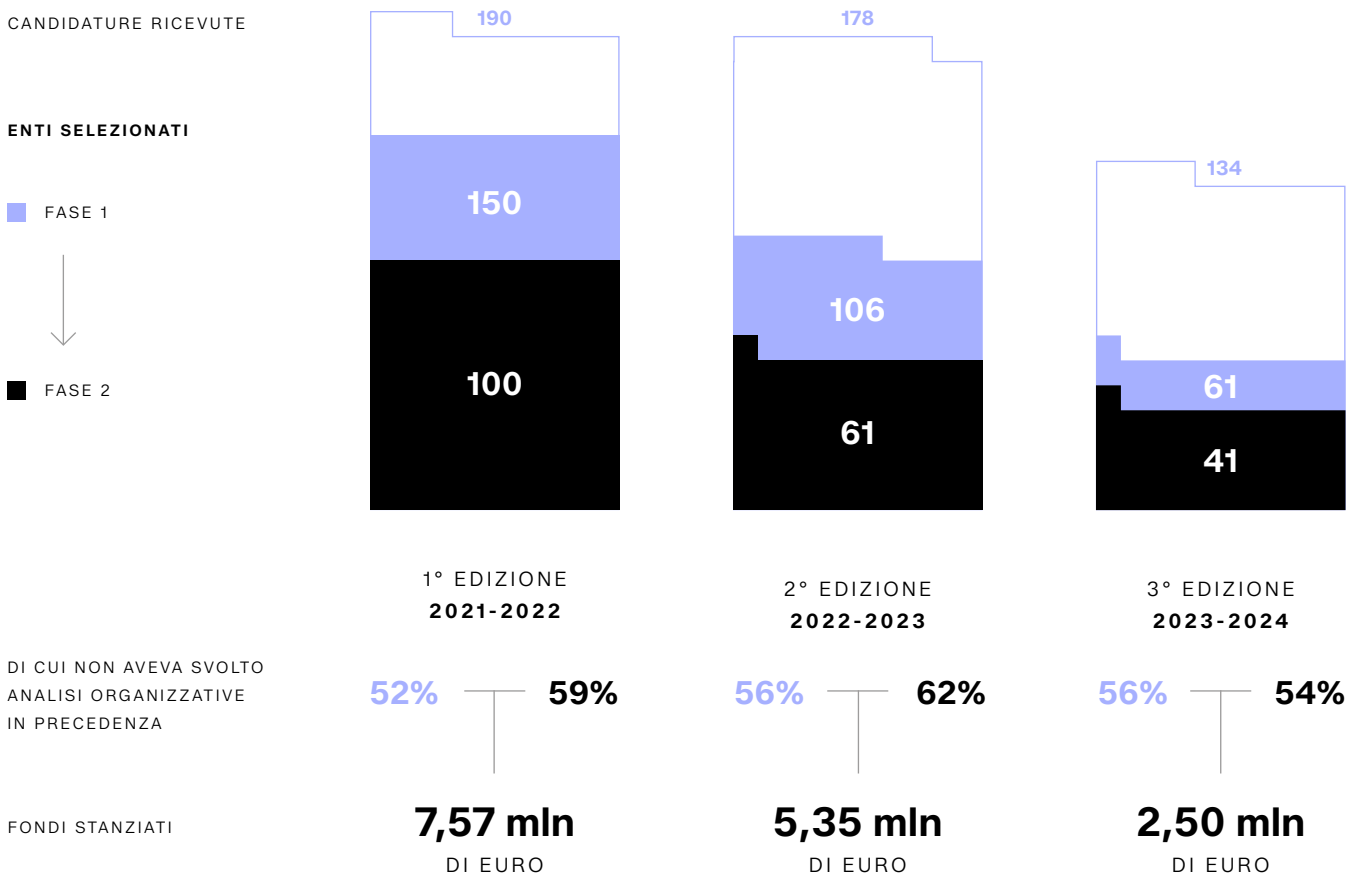
### I numeri della sperimentazione triennale

I numeri della sperimentazione confermano, da un lato, il forte impegno della Fondazione, che ha destinato risorse superiori ai 15 mln € alle tre edizioni dell'iniziativa e, dall'altro, le oltre 500 candidature totalizzate suggeriscono un'ottima risposta da parte degli enti del territorio. Inoltre, la quota di enti che non avevano mai svolto analisi organizzative prima di *Next Generation You*, di molto superiore al 50% in tutte le fasi e in tutte le edizioni, sembrerebbe confermare la capacità del programma di intercettare un bisogno inespreso, seppur dal forte potenziale trasformativo.



**FIGURA 15**

**I numeri della sperimentazione triennale**



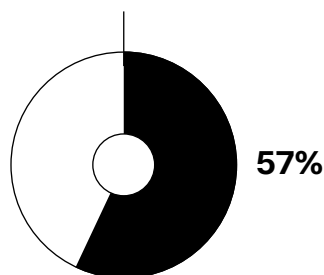
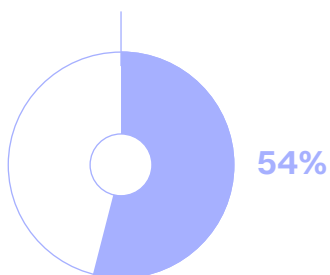
102

**502**  
**candidature**  
 ricevute

**317**  
**enti selezionati**  
 nella fase 1

**202**  
**enti selezionati**  
 nella fase 2

**15,4 mln**  
**di euro**  
 stanziati in totale



DEI QUALI NON AVEVA SVOLTO ANALISI ORGANIZZATIVE IN PRECEDENZA



### 3.4 L'EVOLUZIONE: DAL BANDO ALLE LINEE GUIDA

Il Bando ha permesso di individuare modelli innovativi nei processi di trasformazione organizzativa, di favorire la relazione e il dialogo tra il Terzo Settore e i professionisti dello sviluppo organizzativo, di aumentare le competenze e di promuovere la cultura dell'innovazione e dell'impatto.

Grazie a questa sperimentazione, la Fondazione ha approfondito la conoscenza del Terzo Settore e dell'economia sociale, raccolto dati ed evidenze, consolidato una metodologia di lavoro e generato una conoscenza di valore per i futuri interventi.

L'intervento ha permesso di sperimentare modelli innovativi di trasformazione organizzativa, di favorire la relazione e il dialogo tra il Terzo Settore e i professionisti dello sviluppo organizzativo, di consolidare le competenze e di stimolare la cultura dell'innovazione e della buona gestione economica.



Forte dell'esperienza e degli apprendimenti della sperimentazione triennale, la Fondazione ha deciso di continuare a sostenere lo sviluppo organizzativo del Terzo Settore che opera in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta attraverso l'apertura di una linea di intervento stabile. Le *Linee Guida* sono state pubblicate nel maggio 2024 e hanno rappresentato un'opportunità sempre aperta per il territorio sino a dicembre 2024. La Fondazione ha accantonato risorse superiori a 2,4 mln € per queste iniziative e le 83 candidature pervenute confermano l'interesse diffuso per questo nuovo strumento di intervento. Gli esiti dell'istruttoria della fase 1 hanno portato 42 organizzazioni a ricevere un sostegno finalizzato all'elaborazione del dossier progettuale per lo sviluppo organizzativo; tra queste, 38 sono state selezionate nella fase 2, volta all'attuazione e alla messa a terra del piano pluriennale di sviluppo.

LINEE GUIDA  
PER LO SVILUPPO  
ORGANIZZATIVO  
DEL TERZO SETTORE

2,4 mln €

risorse accantonate

83

candidature  
ricevute



42

enti **selezionati**  
nella **fase 1**



38

enti **selezionati**  
nella **fase 2**

elaborazione  
dossier progettuale  
per lo sviluppo  
organizzativo

attuazione  
e messa a terra  
del piano pluriennale  
di sviluppo



# Bibliografia

## CAPITOLO 3

Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. (2020)

*Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*

[Vai alla pubblicazione](#) →

European Commission

European Commission (2021)

*Building an economy that works for people: An action plan for the social economy*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Fondazione Terzjus (2024)

*Verso un diritto europeo del Terzo Settore. 1° Rapporto sul quadro giuridico dell'economia sociale in Europa*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Ministero dell'Economia e delle Finanze (2025)

*Piano d'azione nazionale dell'economia sociale: In attuazione della Raccomandazione del 27 novembre 2023 sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale*

[Vai alla pubblicazione](#) →

OECD, European Union (2025)

*Social Economy in Europe: Contributing to Competitiveness and Prosperity, Local Economic and Employment Development (LEED)*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Unioncamere e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2023)

*Indagine Economia sociale. I fabbisogni professionali e formativi delle imprese dell'economia sociale*

[Vai alla pubblicazione](#) →



# Il caso di *Next Generation You*: analisi di implementazione, dispositivi di accompagnamento ed evoluzione nel tempo



CAPITOLO 4

# Come ha funzionato *Next Generation You*?

I risultati di un'analisi di implementazione

a cura di

Matteo Moscatelli / Università Cattolica di Milano - Dipartimento di Sociologia

Sara Vallerani / Université de Genève - Institut de recherches sociologiques

Il capitolo presenta un'analisi qualitativa dell'implementazione del programma *Next Generation You*, finalizzato allo sviluppo organizzativo degli enti del Terzo Settore. L'analisi si concentra sui processi attivati durante il percorso, osservando in particolare il ruolo delle relazioni tra Fondazione, enti beneficiari e consulenti, nonché il funzionamento degli strumenti di accompagnamento. La ricerca valutativa, di natura qualitativa esplorativa, è stata realizzata attraverso dei focus group con referenti della Fondazione, interviste qualitative a enti e consulenti e l'analisi dei materiali di monitoraggio. I risultati mostrano come *NGYou* abbia richiesto a tutti gli attori di assumere ruoli nuovi, dando luogo a processi di apprendimento e adattamento reciproco. Gli strumenti introdotti dal progetto, come il monitoraggio e la guida metodologica, hanno accompagnato i processi organizzativi, generando a volte difficoltà, a volte opportunità di riflessione e cambiamento. Emergono inoltre modalità di partecipazione differenti da parte degli enti, che hanno influenzato in molti casi la profondità dei percorsi di trasformazione. Nel complesso i focus e le interviste tracciano esperienze che vanno oltre la logica del Bando, attivando dinamiche di accompagnamento e apprendimento condiviso, anche inattese.



## 4.1 INTRODUZIONE: FRAMEWORK TEORICO E OBIETTIVI DELL'ANALISI

L'azione trasformativa introdotta da *NGYou*, quale programma che ambisce a incidere sulle organizzazioni e sui processi di apprendimento collettivo, ha richiesto di affiancare all'epistemologia quantitativa un approccio valutativo qualitativo, dialogico e trasformativo. La qualità relazionale del progetto è diventata pertanto un framework teorico della ricerca valutativa condotta (Moscatelli, 2013): valutare *NGYou* ha significato osservare come, lungo l'implementazione, le relazioni prendano forma e sostengano processi di crescita organizzativa, creando condizioni per nuove possibilità d'azione, come verranno presentate anche nel successivo contributo legato agli impatti del progetto (si veda il [capitolo 8](#) →). Per cogliere la natura relazionale del percorso, gli apprendimenti emergenti, le negoziazioni tra attori e la costruzione condivisa di significati tra Fondazione, enti del Terzo Settore, consulenti e altri attori esterni, in questo contributo è stata analizzata l'implementazione di diversi percorsi attivati nell'ambito del Bando. Il focus di questo lavoro è dedicato infatti all'analisi dell'implementazione della sua prima edizione, attraverso differenti prospettive interpretative, mettendo a fuoco alcune dinamiche che incidono sulla portata trasformativa del programma. A partire dall'analisi della configurazione degli attori, intesa come analisi delle posture, delle negoziazioni e dei ruoli ibridi che emergono nel corso dell'implementazione, la ricerca osserva che le dinamiche di interazione tra Fondazione, enti e consulenti non si esauriscono in ruoli formali predeterminati, ma si plasmano dinamicamente, generando forme di cooperazione, tensioni produttive, ridefinizioni di aspettative e processi di adattamento reciproco che influiscono direttamente sulla qualità e sull'efficacia del percorso. Inoltre, nei processi si considereranno gli strumenti usati, ovvero l'idea che format, framework di lavoro e dispositivi di accompagnamento non siano supporti neutri, ma elementi capaci di orientare l'azione e cambiarla e contribuire alla produzione di valore. In particolare, si proverà a far emergere alcuni punti di forza e debolezza delle configurazioni tra gli attori e dei processi attivati, nonché opportunità e/o rischi che hanno caratterizzato alcuni partenariati.

Lo sguardo della ricerca ha considerato anche la capacità delle organizzazioni di adattarsi a nuovi stimoli e cornici di lavoro e la permeabilità ai modelli introdotti dalla Fondazione e dai consulenti (Scott, 2003). Di converso sono state indagate le forme di resistenza organizzativa che emergono quando nuovi modelli entrano in tensione con culture, routine o identità istituzionali consolidate (Argyris & Schön, 1996; Schein, 2010).

In linea con questo quadro teorico e operativo, il presente contributo, che sarà completato dal contributo successivo (si veda il [capitolo 8](#) →), restituisce in forma descrittiva **alcuni risultati** della ricerca qualitativa condotta sulla prima edizione del bando *NGYou*, con particolare attenzione a:

- la configurazione e l'evoluzione dei **ruoli degli attori** (Fondazione, enti beneficiari, consulenti);
- le dinamiche osservate nei **processi di implementazione** (in particolare la performatività degli strumenti introdotti e caratteristiche della partecipazione);
- eventuali **difficoltà, i rischi e adattamenti** messi in atto dagli attori coinvolti (in particolare dalla Fondazione).



## 4.2 QUADRO METODOLOGICO DELLA RICERCA QUALITATIVA

Il contributo presenta risultati della ricerca qualitativa condotta sul bando *NGYou* e in particolare questa parte della ricerca ha avuto l'obiettivo di comprendere le caratteristiche dell'implementazione e dei processi attivati dal bando *Next Generation You*. L'impostazione metodologica adottata è di tipo qualitativo esplorativo, è orientata alla ricostruzione dell'esperienza dal punto di vista dei partecipanti, mediante metodi narrativi e dialogici. La valutazione, in coerenza con il framework, ha pertanto assunto la forma di un "dispositivo relazionale e multivisione", capace di integrare:

- **i materiali prodotti** durante i monitoraggi e le valutazioni precedenti (questionari, form di monitoraggio, bilanci, documenti interni);
- **le basi dati** della Fondazione;
- **la triangolazione dei punti di vista**, attraverso colloqui, interviste e focus group.

Per questa parte dello studio sono infatti stati attivati **tre livelli di ascolto**.

### Livello di ascolto 1

Il principale è quello che si riferisce ai 2 **mini focus group** realizzati con responsabili e staff della Fondazione finalizzati a esplorare percezioni interne, apprendimenti maturati e processi trasformativi vissuti dall'istituzione stessa promotrice del Bando. Il primo mini focus group è stato condotto con il gruppo di coordinamento del Bando, ovvero un gruppo che fungeva da coordinamento e mediazione tra i diversi livelli di Fondazione; il secondo è stato condotto con i referenti interni di *NGYou* e facenti parte dei diversi Obiettivi di Fondazione che si occupano di seguire gli enti selezionati. In questo capitolo verrà utilizzato il maschile sovraesteso per tutelare l'anonimato delle persone che hanno partecipato ai focus group. Nella fase preliminare di disegno della ricerca, era stata ipotizzata la realizzazione di tre mini focus group distinti, uno per il gruppo di coordinamento e due con referenti interni. Tuttavia, difficoltà organizzative e una finestra temporale ristretta non hanno consentito di garantire la presenza simultanea di alcuni dei soggetti che si era ipotizzato di coinvolgere.



**TABELLA 4**

**Partecipanti ai mini focus group (Fondazione)**

Focus group	Ruolo dei partecipanti	Identificativo
<b>Mini focus group 1</b>	Gruppo di coordinamento	Coord. 1
	Gruppo di coordinamento	Coord. 2
	Gruppo di coordinamento	Coord. 3
	Gruppo di coordinamento	Coord. 4
<b>Mini focus group 2</b>	Referente interno - Obiettivo Cultura	Ref. 1
	Referente interno - Obiettivo Persone	Ref. 2
	Referente interno - Obiettivo Persone	Ref. 3
	Referente interno - Obiettivo Cultura	Ref. 4

Questo livello informativo (referenti e coordinatori della Fondazione) è stato integrato con le informazioni provenienti da:

**Livello di ascolto 2**

**17 interviste qualitative semi-strutturate a enti beneficiari**, rivolte principalmente a responsabili progettuali e, in alcuni casi, a figure apicali e manager coinvolti nella governance e nella strategia dei percorsi di *organizational development*. Anche in questo caso gli enti sono anonimizzati da 1 a 17 (si veda anche la tabella presente nel successivo [capitolo 8](#) →).

**Livello di ascolto 3**

**4 interviste qualitative semi-strutturate a consulenti strategici**, con un focus specifico sui processi di accompagnamento, sulle dinamiche di comunicazione e sugli effetti dei modelli consulenziali adottati. Anche in questo caso i consulenti sono anonimizzati con la dicitura "Consulente" (1, 2, 3, 4).

La triangolazione tra le prospettive ha permesso di costruire un quadro sistemico di alcune dinamiche di implementazione e criticità o ambivalenze emerse lungo il percorso. Le tracce hanno indagato punti di forza e di debolezza dell'implementazione del Bando, la partecipazione dei soggetti, i processi, gli strumenti, il ruolo e la funzione dei consulenti. Sono state utilizzate nelle tracce domande narrative aperte, stimoli visuali e metaforici (icebreaker, episodi critici), ricostruzioni cronologiche. In particolare, la traccia del focus group è stata pensata come uno strumento per accompagnare una discussione riflessiva su alcuni snodi centrali del percorso *NGYou*, mantenendo aperto lo spazio per letture situate ed esperienze eterogenee. Le domande iniziali miravano a far emergere come i referenti avessero vissuto la relazione con gli enti, ricostruendone l'evoluzione nel tempo, le posture assunte, gli equilibri trovati e le tensioni attraversate. A questo primo livello si affiancava un approfondimento sulle modalità comunicative, volto a mettere a fuoco pratiche,



canali e forme di interazione quotidiana, ma anche gli episodi in cui la comunicazione aveva funzionato o si era inceppata diventando indicatore del tipo di rapporto instaurato. La traccia invitava poi a riflettere sulle trasformazioni osservate e sulla possibile generatività del progetto, interrogando sia i cambiamenti prodotti negli enti sia quelli che avevano toccato la Fondazione: nuovi linguaggi, nuove routine, forme diverse di collaborazione (aspetti approfonditi nel successivo contributo). Questa sezione era affiancata da domande sugli strumenti introdotti (monitoraggi periodici, piani di sviluppo, lavoro dei consulenti) per comprenderne l'efficacia e i limiti sulle pratiche organizzative. Inoltre, il focus group e le altre interviste esploravano la dimensione dell'apprendimento reciproco, chiedendo ai partecipanti di interrogarsi su quanto il percorso avesse contribuito a ridefinire le organizzazioni coinvolte, ma anche, per la Fondazione, il modo di accompagnare gli enti e, più in generale, il proprio ruolo. Nel complesso, il dispositivo ha permesso di indagare non solo gli esiti del Bando, ma anche le qualità relazionali e la configurazione degli attori coinvolti: come si sono ridistribuite le responsabilità, quali forme di coordinamento sono emerse, quali passaggi hanno richiesto rinegoziazioni interne e quali episodi hanno segnato un cambiamento di postura. Le domande hanno guidato i responsabili a individuare momenti significativi dell'accompagnamento, fino a far emergere come, nel tempo, la Fondazione sia stata percepita – e si sia percepita – non soltanto come erogatore, ma come un partner partecipe dei processi di sviluppo degli enti.

Il campionamento degli enti intervistati ha seguito criteri specifici, con l'obiettivo di **rappresentare la diversità del portafoglio** degli enti selezionati **rispetto a:**

- il **settore di attività** (culturale, sociale, educativo, dell'innovazione sociale);
- la **dimensione organizzativa**;
- la **posizione geografica**;
- gli **stadi differenti di maturità organizzativa**.

111

Il **processo operativo** è stato articolato in quattro fasi:

#### FASE 1

##### Set-up della ricerca

Definizione delle domande valutative e degli strumenti.  
Mappatura degli stakeholder.

---

#### FASE 2

##### Raccolta dati qualitativi

Realizzazione delle interviste semistrutturate (online e in presenza).  
Conduzione dei mini focus group.  
Registrazione e trascrizione integrale.

---



### FASE 3

#### Analisi

Codifica tematica con approccio induttivo *grounded theory*.  
categorizzazione per nuclei tematici.  
Triangolazione tra prospettive dei tre gruppi di attori.

—

### FASE 4

#### Restituzione

L'analisi è stata condotta attraverso codifica aperta delle trascrizioni.  
Costruzione di nuclei tematici trasversali.  
Individuazione di pattern ricorrenti e dissonanze.  
Selezione di citazioni significative a supporto delle evidenze emerse.

## 4.3 PRINCIPALI RISULTATI

### LA CONFIGURAZIONE DEGLI ATTORI: POSTURE, NEGOZIAZIONI E RUOLI IBRIDI

Il processo di implementazione di un progetto come *NGYou* è leggibile analizzando le pratiche messe in atto dagli attori che lo rendono operativo. Questi attori (referenti interni, consulenti, enti beneficiari) si sono trovati a interagire in un'architettura progettuale che li ha portati ad assumere ruoli inediti e al di fuori delle routine consolidate, sia di funzionamento, sia di relazione tra gli enti stessi. Nell'analisi di implementazione è stata pertanto prestata attenzione a come ciascun attore ha ridefinito i propri ruoli, i confini professionali, le responsabilità e i modi di interagire. La realizzazione del progetto ha creato "spazi liminali" e di negoziazione non previsti dal disegno originario, derivanti da fattori quali la necessità effettiva di coordinamento, gli spazi di discrezionalità, il carico di lavoro e le aspettative reciproche. Questi spazi liminali sono stati spesso attraversati da tensioni e hanno dato origine ad adattamenti, modifiche del progetto e apprendimento reciproco.

### GLI ATTORI DELLA FONDAZIONE

L'implementazione del progetto ha portato la Fondazione ad articolare internamente due livelli di attori distinti: il gruppo di coordinamento, incaricato della supervisione strategica di *NGYou* e i referenti interni, responsabili dell'accompagnamento degli enti. Il gruppo di coordinamento lavora sulla forma complessiva del dispositivo, non soltanto sulle singole relazioni con gli enti. Le figure facenti parte di questo gruppo sono, in origine, dei referenti interni della Fondazione a cui è stato dato un ruolo di coordinamento e che hanno avuto, pertanto, un ruolo centrale nel ricalibrare i diversi strumenti del programma (guida metodologica, albo dei consulenti, azioni



di monitoraggio). Questo gruppo ristretto di persone agisce su un piano meso e funge anche da mediazione tra il gruppo di referenti e il resto della Fondazione.

Le metafore elaborate nel focus group del gruppo di coordinamento aiutano a comprendere come le persone abbiano letto la finalità del Bando e il proprio ruolo nel renderlo operativo.

Una delle prime immagini emerse è quella dello zaino. Una metafora che rende l'idea di un dispositivo che non è solo un bando, né un pacchetto rigido di attività, ma un insieme di risorse da portare con sé e da usare quando serve. Un partecipante lo ha spiegato così:

*“Uno zaino che porta un insieme di strumenti: finanziamento, formazione, documentazione, consulenti strategici. È qualcosa che ti accompagna mentre cammini e che prende la forma del percorso che stai facendo.”*

(Coord. 1).

L'idea dello zaino introduce immediatamente il tema della flessibilità: un elemento che ritorna anche nella seconda metafora proposta, quella del “fluido”. Il fluido è qualcosa che non impone una forma predefinita ma si adatta al contenitore, trovando spazi, interstizi, punti di passaggio diversi a seconda di dove viene versato. È una metafora che spiega bene la distanza tra l'architettura del programma e la varietà delle organizzazioni coinvolte: per funzionare, NGYou doveva essere capace di adattarsi all'eterogeneità del Terzo Settore.

113

Un altro partecipante ha proposto per esempio, la metafora dell'infrastruttura elettrica, immaginando il programma come un sistema di distribuzione dell'energia:

*“Puoi avere tutte le lampadine che vuoi, ma senza un'infrastruttura non si accendono. Il programma era la rete che metteva in condizione gli enti di accendere le loro luci.”*

(Coord. 2)

A questa è connessa l'ultima metafora emersa, quella della rete:

*“Gli enti sono nodi che, attraverso questo percorso, hanno potuto rafforzarsi e scoprire energie del territorio che prima non vedevano.”*

(Coord. 3).



Queste immagini (zaino, fluido, infrastruttura, rete) raccontano una idea coerente: *NGYou* chiede agli attori (interni ed esterni) di lavorare in modo diverso rispetto alle routine consolidate. Per molti dei partecipanti, infatti, il programma ha richiesto lo sviluppo di nuove competenze e, soprattutto, la creazione di ruoli che non avevano un corrispettivo immediato nella pratica filantropica o gestionale ordinaria. Nel gruppo di coordinamento, questo tema è emerso con chiarezza:

*"Non ero un consulente, non ero un valutatore, non ero l'erogatore classico. Era un ruolo in mezzo, che ho dovuto costruire mentre lavoravo."*  
(Coord. 3)

Qui emerge una forma di liminalità professionale: una condizione in cui i confini di ruolo non sono definiti una volta per tutte, ma vanno costruiti nell'interazione con gli enti, i consulenti e i colleghi. In particolare, con i colleghi interni alla Fondazione, ovvero i referenti interni, il gruppo di coordinamento ha svolto un ruolo di mediazione importante, che è servito non solo come filtro e come sguardo per capire cosa accadesse concretamente "sul campo", ma ha portato a modifiche e aggiustamenti in itinere. I referenti interni sono stati infatti i primi interpreti del programma nei rapporti con gli enti. Il loro ruolo non coincideva né con quello del valutatore né con quello del consulente: si colloca invece in un'area diversa in cui supporto, supervisione e monitoraggio si intrecciavano. Per molti referenti interni, il programma ha significato un cambiamento radicale nella consueta postura con cui ci si relaziona con gli enti. Lavorare con loro non voleva più dire valutare la coerenza formale di un progetto o accompagnare l'implementazione di attività predeterminate; significava invece sostenere un processo, attraversando anche zone di vulnerabilità o di resistenza organizzativa. Questo ha provocato un'iniziale fase di spaesamento che si evince da una delle metafore portate da una delle persone partecipanti al mini focus group: il buco nero, usato per descrivere la sensazione di essere risucchiati da uno strumento che richiedeva molto più delle competenze disponibili.

*"Per me la metafora migliore è quella del buco nero. Nel senso che ha risucchiato energie e tempo in modo enorme. E allo stesso tempo... era un buco nero, anche perché non avevamo le competenze specifiche per valutare determinate dimensioni organizzative. All'inizio ero molto in difficoltà: conoscevo molti enti da anni, ma il tipo di relazione e il tipo di lavoro richiesto da *NGYou* erano completamente diversi."*  
(Ref. 3)

Questa verbalizzazione introduce due elementi fondamentali: la fatica a ricoprire e a svolgere un ruolo non codificato; la consapevolezza di non avere le competenze necessarie. I referenti, pur conoscendo a fondo gli enti, non avevano infatti sempre familiarità con le logiche dello sviluppo organizzativo definite da *NGYou*.



Questo ha reso il programma non solo impegnativo, ma a tratti opaco: richiedeva di valutare nuovi processi e dimensioni organizzative, di cui non erano sempre esperti. Anche il gruppo di coordinamento riconosce una simile mancanza di competenze iniziali:

*“Abbiamo dovuto apprendere i linguaggi dello sviluppo organizzativo.  
Non erano nel nostro bagaglio. È stato un lavoro di apprendimento reciproco.”*  
(Coord. 4)

I due estratti raccontano che l'implementazione del progetto è stata un percorso di formazione professionale, un apprendimento implicito e continuo che non riguardava solo gli enti ma anche chi stava dall'altra parte. Con il tempo, le pratiche professionali sono andate affinandosi, in un processo di *learning by doing* continuo per cui:

*“Il progetto NGYou non lo abbiamo solo applicato, ma lo abbiamo costruito facendolo nel concreto.”*  
(Coord. 1)

## I CONSULENTI

Nel disegno di *NGYou*, i consulenti strategici rappresentano la figura professionale incaricata di tradurre gli obiettivi del programma nel lavoro quotidiano degli enti. Essi non sono semplici fornitori, ma attori che operano in uno spazio intermedio: mediano tra la logica del Bando, la capacità organizzativa e la propensione al cambiamento degli enti e le aspettative della Fondazione. La loro posizione produce valore ma anche tensioni, e diventa quindi uno snodo cruciale per comprendere l'implementazione. Nel racconto dei consulenti che hanno accompagnato gli enti all'interno di *Next Generation You*, il ruolo consulenziale appare come una figura ibrida, complessa, lontana dal modello tradizionale di “esperto che porta soluzioni”. Ciò che emerge è l'immagine di una presenza trasformativa, capace di stare dentro le organizzazioni con vicinanza, ascolto e adattamento. Il consulente *NGYou* non è un tecnico, né un valutatore, né un progettista: è piuttosto un facilitatore di consapevolezza, un interprete, un attivatore di possibilità. Per il Consulente Strategico 4, ad esempio, la percezione del ruolo è intimamente legata alla dimensione della sperimentazione. Il percorso è vissuto come un continuo riadattarsi al contesto:

*“È stato un momento di caos creativo... abbiamo riadattato il nostro modello.”*  
(Consulente Strategico 4).

Qui il consulente appare come un esploratore, qualcuno che costruisce strumenti nuovi mentre li usa, che impara e modifica il proprio approccio insieme agli enti. La parola “scoperta” restituisce il senso di un ruolo che evolve attraversando i processi con l'organizzazione stessa. Per Consulente Strategico 1, invece, il ruolo assume una tonalità spiccatamente maieutica e relazionale. Il consulente parla esplicitamente di “*maieutica... accompagnare ad individuare i bisogni... un percorso di consapevolezza*”. Non si tratta pertanto di trasferire un metodo, ma di creare le condizioni perché l'ente possa riconoscere ciò che già possiede e ciò che ancora non riesce a vedere. Il consulente si fa specchio, catalizzatore, interlocutore, capace di leggere non solo



processi e strutture, ma le emozioni e le tensioni che attraversano un'organizzazione. La metafora richiama proprio l'importanza della qualità relazionale della consulenza:

*"Leggiamo le organizzazioni come esseri viventi, non macchine... o si entra in relazione, o non si lavora."*

(Consulente Strategico 1)

È una dichiarazione di postura professionale: il consulente non interviene su un sistema neutro, ma su un organismo complesso, con storie e identità. Una simile intensità relazionale emerge nell'intervista a Consulente Strategico 2, dove la parola chiave per descrivere l'esperienza è "vicinanza", che si connota anche in senso emotivo. Il consulente parla apertamente di:

*"Una funzione catartica, di ascolto, permettendo all'ente di mettersi a nudo e riuscendo a dare una visione adeguata e funzionale dell'ente in cui lo stesso si riconosceva."*

(Consulente Strategico 2)

Qui il consulente potrebbe essere visto come specchio che permette all'organizzazione di guardarsi con occhi diversi, di fare ordine, di dare forma a ciò che era confuso o implicito. È una metafora che sposta il senso del ruolo dal piano tecnico a quello umano e relazionale. Anche Consulente Strategico 3 restituisce un'immagine precisa e complementare alle altre, questa volta sul piano più operativo: il consulente come bussola, come architetto delle priorità, qualcuno che aiuta gli enti a orientarsi in un momento di grande complessità. La parola scelta per descrivere il ruolo è "priorità... aiutare le organizzazioni a scegliere su cosa orientare il piano di sviluppo", a non disperdere energie. Se si osservano insieme queste rappresentazioni (l'esploratore, il maieuta, lo specchio, la bussola) emerge una costellazione dove i consulenti NGYou si percepiscono come figure relazionali, più vicine alla pratica della facilitazione che a quella della consulenza tradizionale, che pur nelle forti complessità ed eventuali criticità, applicando sensibilità, presenza, capacità di stare nelle zone di incertezza, abilitano le possibilità generative della relazione, che diventa strumento principale di trasformazione (si veda capitolo seguente sull'impatto).



Per i referenti interni e il gruppo di coordinamento della Fondazione, il ruolo e il rapporto con i consulenti è un punto in cui le aspettative iniziali e la realtà dell'implementazione si sono incontrate e a volte urtate. I consulenti occupano una posizione ambivalente: sono esterni e tecnici, ma dentro un percorso con una componente eterogenea e relazionale; essi sono parte del dispositivo, ma anche soggetti che portano pratiche, linguaggi e modi di fare propri. Per il personale della Fondazione, il consulente non è una presenza neutra. È uno dei nodi da cui dipende buona parte della possibilità, per un ente, di cambiare seguendo gli obiettivi del bando NGYou. E infatti, quando raccontano i percorsi più riusciti, partono spesso da qui:

*"Avere uno o più consulenti era il cuore del Bando.  
Non una consulenza spot, non una cosa di un mese e via. In molti casi  
l'accoppiamento ente-consulente ha funzionato molto bene.  
Dove c'era un buon match, il percorso veramente decollava."*  
(Coord. 3)

Ma la stessa centralità del consulente rendeva anche più evidente il rischio opposto:

*"Però quando il match non era buono, si incagliava tutto. Non nel senso  
che non lavoravano, ma che non succedeva niente a livello di trasformazione."*  
(Coord. 2)

La delicatezza di questa relazione fa emergere come il consulente non agisca solo su un piano tecnico, ma incida direttamente sulla capacità trasformativa dell'ente. Dal lato del gruppo di coordinamento, la questione dei consulenti si presenta inizialmente come un problema di standardizzazione. Alcuni consulenti seguivano molti enti, a volte troppi. E questo aveva una conseguenza diretta:

*"I piani strategici erano tutti uguali. Alcuni consulenti seguivano troppi enti  
e riproponevano modelli identici. Siamo dovuti intervenire."*  
(Coord. 1)

Il rischio era che il piano strategico diventasse un documento formalmente ben costruito, ma incapace di aderire davvero alla specificità dell'ente. Una specie di "modello standard" che, invece di aiutare, neutralizzava le possibilità trasformative del percorso:

*"A volte il consulente adottava e proponeva un linguaggio troppo diverso  
da quello degli enti. L'ente annuiva, ma non cambiava nulla. Era come parlare  
due lingue diverse."*  
(Coord. 3)



Il linguaggio diventa qui il sintomo di una distanza più profonda: non tutti i consulenti erano in grado di tradurre i principi dello sviluppo organizzativo in un dialogo che fosse compatibile con la cultura organizzativa del Terzo Settore. E, viceversa, non tutti gli enti volevano ricevere un linguaggio che veniva percepito come "tecnico", "manageriale", talvolta "freddo":

*"A volte vedevamo che consulente ed ente non si parlavano davvero; il consulente proponeva un modello, l'ente annuiva, ma poi non succedeva nulla."*  
(Coord. 1)

Alla luce di queste problematiche sono state inserite alcune modifiche nell'accompagnamento: è stato posto un limite al numero di enti che ciascun consulente poteva seguire, inoltre si è aperta la possibilità per gli enti di proporre consulenti esterni; infine, si è lavorato per una maggior chiarezza nella definizione dei criteri di selezione degli enti. Nel contributo successivo ( [capitolo 8](#) → ) saranno presentate alcune dinamiche della relazione dal punto di vista degli enti e dei consulenti, approfondendone gli aspetti evolutivi.

## GLI ENTI

Dalle interviste condotte presso le organizzazioni, gli enti emergono spesso come attori consapevoli di aver intrapreso un processo di trasformazione, più che come destinatari passivi di un sostegno. *Next Generation You* è interpretato come un'opportunità per fermarsi, rileggersi e riposizionarsi, spesso in fasi di particolare complessità. La postura dominante dei beneficiari appare riflessiva e responsabile: gli enti accettano di mettersi in discussione, riconoscono limiti e fragilità organizzative e attribuiscono valore al tempo dedicato all'analisi dei processi, anche quando questo comporta fatica operativa. In questo senso, il percorso viene vissuto come uno spazio "legittimante" il cambiamento, che rende possibile affrontare trasformazioni rimandate o difficili da governare autonomamente. È significativa questa predisposizione a un apprendimento intenzionale: gli enti riconoscono di non possedere inizialmente tutti gli strumenti per valutare proposte, dati o modelli organizzativi complessi, ma descrivono il percorso come occasione di crescita della propria capacità di discernimento. In alcuni casi emerge una riflessione autocritica esplicita, che attribuisce valore al fatto di aver imparato "a capire cosa è realistico fare ora e cosa no". Parallelamente, gli enti si percepiscono come protagonisti attivi del cambiamento, non esecutori di indicazioni esterne, ma soggetti che mantengono la titolarità delle scelte strategiche. Anche quando il contributo consulenziale è rilevante, il cambiamento viene descritto come "scritto dall'interno", con un vero e proprio facilitatore (rimandando alla percezione dei consulenti già presentata sopra). Questa percezione come organizzazioni adulte prevede anche la possibilità di non seguire alcune proposte ritenute premature o non coerenti con la propria fase di sviluppo.

Il consulente è descritto invece dagli enti soprattutto come facilitatore e maieuta, utile quando aiuta a far emergere bisogni e soluzioni interne. Le criticità emergono quando le proposte risultano infatti troppo astratte, standard (come si diceva sopra) o non sufficientemente calibrate sul livello di maturità organizzativa dell'ente. È apprezzata invece la relazione quando evolve verso una logica di partnership e adattamento reciproco (si veda il successivo contributo).



La Fondazione è percepita dagli enti prevalentemente come abilitatrice di cambiamento e compagna di percorso:

*“Next Generation per noi ha veramente rappresentato il cambiamento che stavamo cercando e che quindi ha guidato questo cambiamento... l'ascolto, l'osservazione, la cura della relazione sono stati fondamentali per farci fare un salto di qualità.”*  
(Ente 16)

Nei piccoli enti, in particolare, la dimensione relazionale e di prossimità assume un valore centrale, segnalando una presenza che va oltre la dimensione amministrativa:

*“Non ti senti abbandonato e sai che non c'è solo il contributo economico ma il sostegno morale.”*  
(Ente 6)

Trasversalmente è riconosciuta la capacità della Fondazione di accompagnare senza sostituirsi agli enti, lasciando la responsabilità delle decisioni strategiche in capo alle organizzazioni. Nel complesso, dalle trascrizioni delle interviste agli enti emerge una Fondazione percepita come capace di tenere insieme rigore e fiducia, che crea le condizioni relazionali e simboliche perché il cambiamento organizzativo possa essere non solo avviato, ma anche riconosciuto e consolidato.

#### 4.4 DAGLI OSTACOLI ALLE TENSIONI GENERATIVE NEI PROCESSI

119

Se la prima fase del programma è stata caratterizzata dalla costruzione progressiva di ruoli, significati e posture professionali, la seconda dimensione che emerge con forza dai materiali raccolti riguarda gli ostacoli e le tensioni che ne sono derivati. Tensioni che, mettendo alla prova gli attori, hanno prodotto adattamenti, aggiustamenti e apprendimento istituzionale.

#### GLI STRUMENTI COME DISPOSITIVI PERFORMATIVI

##### IL MONITORAGGIO

Il primo dispositivo che ha creato al contempo tensioni, spazi di riflessività interna e modifiche in itinere è stato quello del **monitoraggio quadrimestrale**. Il monitoraggio non è pensato soltanto come un adempimento formale; al contrario, è concepito come uno spazio in cui dichiarare difficoltà, rinegoziare priorità e, talvolta, riconoscere per la prima volta la natura dei propri problemi organizzativi. Il monitoraggio è stato inizialmente vissuto con fatica sia dai referenti interni, sia dagli enti.



*“Per alcuni enti, soprattutto nella prima fase, il monitoraggio era come essere messi sul tavolo operatorio: non c’era più la possibilità di nascondere ciò che non funzionava. Ti devi distendere, aprire, mostrare le fragilità. E per loro non era affatto facile.”*  
(Coord. 1)

Questa difficoltà derivava da due fattori: da un lato, la richiesta di fare un’analisi dei processi organizzativi che stimolava gli enti ad analizzare il proprio funzionamento; dall’altro il confronto con l’esterno, ovvero con la Fondazione, in cui si rendeva visibile ciò che di solito si tendeva a nascondere:

*“Per anni erano abituati a presentarsi al meglio. Qui, invece, si chiedeva di fare l’opposto: mettere sul tavolo ciò che non funzionava. E non tutti erano pronti.”*  
(Coord. 2)

Nel focus group del gruppo di coordinamento è stato più volte sottolineato come quello del monitoraggio fosse lo strumento più adeguato a comprendere l’effettivo svolgimento del progetto e i mutamenti in corso all’interno degli enti partecipanti. L’intento originario del monitoraggio quadrimestrale era garantire un accompagnamento costante e sistematico, assicurando una visione aggiornata dello sviluppo organizzativo in corso. Tuttavia, soprattutto nei primi mesi, per i referenti interni, il monitoraggio è stata un’esperienza segnata da un forte carico di lavoro. Nei loro racconti compaiono spesso parole come “ritmo”, “intensità”, “compressione”. Emerge quanto questo ritmo fosse oneroso, sia per gli enti sia per i referenti:

*“Era complicato... un carico di lavoro enorme, logistica difficile, tempi stretti; avevamo anche 10-15 enti ciascuno, con monitoraggi in due settimane. Era molto impegnativo.”*  
(Ref. 2)

I referenti interni hanno avuto la sensazione di imporre un onere:

*“Il monitoraggio ogni quattro mesi era molto oneroso...a volte sembrava imposto dall’alto.”*  
(Ref. 1)

Anche gli enti, secondo i referenti della Fondazione, hanno vissuto le attività quadrimestrali di monitoraggio come un impegno pesante, soprattutto quando venivano percepite come un obbligo. La percezione è stata dunque ambivalente: utile, ma faticoso; strutturante, ma non sempre proporzionato alle capacità dei singoli enti.



La fatica emersa dal rispetto dei ritmi originari del monitoraggio ha portato alla ridefinizione del dispositivo in un'ottica di alleggerimento da parte della Fondazione:

*"All'inizio era tutto in presenza. Era chiaro che non reggeva. Abbiamo dovuto rivedere le modalità e alleggerire il carico."*

(Coord. 1)

La prima edizione prevedeva incontri frequenti e concentrati in brevi periodi, con un'elevata intensità operativa che ha evidenziato i limiti della struttura iniziale. A seguito delle segnalazioni dei referenti interni, impegnati su più enti e penalizzati dai ritmi serrati e dall'obbligo di incontri in presenza, onerosi anche per gli enti coinvolti, la Fondazione ha rivisto l'impostazione del monitoraggio, distribuendo gli incontri su periodi più lunghi, riducendone la frequenza e introducendo modalità ibride a distanza. La riorganizzazione ha quindi risposto a problemi emersi nella pratica quotidiana: il modello iniziale non era sostenibile, né sul piano logistico, né su quello organizzativo. Il passaggio a ritmi più distesi e modulati ha consentito agli attori di gestirlo come attività integrata nei processi interni, anziché come un picco periodico di lavoro di cui non sempre veniva colta l'utilità.

Secondo quanto riferiscono direttamente gli enti, il monitoraggio quadrimestrale è stato invece prevalentemente valutato come utile e formativo, soprattutto per la capacità di "tenere il ritmo" e favorire la riflessione continua, come spazio di apprendimento e auto-osservazione. Nel complesso, la percezione prevalente è che abbia favorito una cultura della valutazione leggera ma costante, utile a consolidare la strategia e a migliorare la consapevolezza organizzativa. Se alcuni enti lo hanno vissuto come strumento di *accountability* interna, altri, come emerso in precedenza, ne hanno comunque criticato la ripetitività o il carico burocratico che, in molti casi, appesantiva. Ente 14 lo descrive come *"un'occasione per fermarci e riflettere"*:

*"All'inizio sembrava un obbligo, poi è diventato un modo per mettere ordine e misurare i passi fatti."*

(Ente 14)

La sua funzione è stata compresa e generalmente condivisa (documentare l'evoluzione organizzativa, sostenere la riflessività, garantire trasparenza), tuttavia la traduzione operativa ha generato tensioni, soprattutto per la quantità degli adempimenti richiesti e per l'eterogeneità delle capacità interne degli enti. Molti racconti degli enti, infatti, insistono su una percezione di carico eccessivo. Ente 1 parla di questionari *"troppo numerosi, ripetitivi e poco funzionali"*, mentre Ente 11 descrive un'esperienza di disorientamento dovuta alla *"duplicazione di strumenti"*, al punto da *"perdersi"* nel flusso delle richieste. Anche Ente 17 restituisce la sensazione di una burocrazia sovradimensionata, evocando una *"modulistica non agevole"*. Ente 15 racconta il disagio di un passaggio tra piattaforme digitali con *"poca assistenza"* e un sistema improvvisamente cambiato, mentre Ente 9 segnala il problema speculare dei tempi, definendo le rilevazioni *"troppo distanti dalla chiusura"* per risultare realmente utili alla memoria progettuale. In questi casi, il monitoraggio perde efficacia perché non dialoga con i processi vivi dell'organizzazione, ma rimane esterno, talvolta percepito come un obbligo, non come spazio di apprendimento e auto-osservazione. Nel complesso, gli enti ne hanno riconosciuto la necessità, ma hanno richiesto forme più leggere, narrative, integrate, capaci di restituire valore al processo invece di sottrarre tempo alle attività strategiche. Quando assumeva tratti dialogici, come auspicato da diversi partecipanti, il monitoraggio è apparso infatti capace



di rafforzare la qualità del percorso; quando diventava un flusso di adempimenti, tendeva invece a indebolirlo. La sfida futura sembra dunque riguardare non tanto l'esistenza o meno del monitoraggio, ma più le caratteristiche della sua forma: uno strumento che accompagni senza gravare, che aiuti a leggere il cambiamento senza sovraccaricare chi lo sta vivendo, che sostenga la trasformazione senza diventare un ostacolo.

## LA GUIDA METODOLOGICA E L'ANALISI DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI

Nella prima edizione del programma, la guida metodologica non era prevista. La sua assenza ha rappresentato un punto di incertezza sia per gli enti, sia per i consulenti, che si sono trovati a confrontarsi con uno strumento nuovo senza un quadro concettuale condiviso. Gli attori interni descrivono questo vuoto come un fattore che ha reso difficile stabilire criteri comuni per la redazione dei piani e, più in generale, per la comprensione di ciò che NGYou richiedeva. Un partecipante del coordinamento sintetizza così la situazione iniziale:

*"La guida metodologica non esisteva. L'abbiamo costruita perché la prima edizione aveva mostrato troppa fragilità nei piani. C'erano approcci molto diversi, e non sempre coerenti con lo sviluppo organizzativo."*  
(Coord. 4)

L'assenza di riferimenti condivisi ha prodotto una forte eterogeneità: piani strategici con livelli di dettaglio molto diversi, impostazioni non sempre collegate all'analisi organizzativa, documenti che riflettevano più lo stile del consulente che i bisogni specifici dell'ente. Il coordinamento lo riconosce apertamente:

*"I piani erano troppo variabili. Alcuni erano dettagliati, altri molto superficiali. Non c'erano criteri comuni per capire cosa dovesse esserci dentro."*  
(Coord. 2)

La guida metodologica è nata dunque come risposta a una necessità pragmatica: ridurre la variabilità, non tramite standardizzazione rigida, ma attraverso l'introduzione di un linguaggio comune, di una cornice minima di riferimento. Un altro tema emerso in relazione alla guida metodologica e a come gli enti abbiano reagito diversamente a questo strumento riguarda il fac simile del piano strategico:

*"Alcuni enti lo hanno ritenuto come troppo rigido, altri invece volevano dei modelli fissi. Abbiamo dovuto spiegare che non era un modello né rigido né fisso, ma poteva essere usato come base."*  
(Coord. 3)

Un altro tema ha riguardato la questione delle tempistiche per costruire il piano strategico insieme ai consulenti; infatti, per molti enti la percezione era che il tempo a disposizione fosse troppo poco. Inoltre, veniva richiesta un'analisi dei processi organizzativi considerata onerosa e poco utile. Spesso si è dovuto trovare una mediazione. Ad esempio, non è stato più richiesto di mappare e analizzare tutti i processi, ma solamente quelli ritenuti importanti o utili, rendendo così l'impegno per gli enti meno gravoso.



Il materiale raccolto consente di riflettere su come gli strumenti previsti per *NGYou* non siano stati soltanto supporti tecnici: hanno esercitato effetti performativi sull'azione. L'evoluzione stessa degli strumenti è parte dell'implementazione: essi si sono arricchiti, sono stati personalizzati, diventando progressivamente elementi di una cultura organizzativa condivisa, più sostenibile e compresa da parte di tutti gli attori.

## LA PARTECIPAZIONE DEGLI ENTI E IL LORO ACCOMPAGNAMENTO: ULTERIORI ELEMENTI PROCESSUALI

Non tutti gli enti hanno partecipato a *NGYou* allo stesso modo. La partecipazione, in questo senso, diventa un punto di osservazione utile per capire non solo quanto gli enti fossero disponibili a seguire il percorso previsto dal Bando, ma anche quali condizioni organizzative, storie pregresse e rapporti con la Fondazione ne abbiano orientato l'ingaggio. Le differenze rilevate dai referenti interni e dal gruppo di coordinamento non riguardano dunque semplicemente il "quanto" gli enti abbiano partecipato, ma il "come": il modo in cui hanno interpretato il cambiamento proposto e si sono collocati all'interno del percorso. Come si approfondirà nel [capitolo 8](#) → nella maggior parte dei casi il percorso ha visto una dinamica positiva e trasformativa tra enti, referenti della Fondazione e consulenti esterni. Accanto a questi esiti, anche nella partecipazione degli enti sono emersi alcuni elementi critici, discussi nel corso dei due mini focus group, che verranno invece qui trattati.

In particolare, emergono **tre configurazioni critiche**:

- da un lato gli enti che hanno vissuto *NGYou* come un cambiamento significativo nel loro rapporto con la Fondazione;
- dall'altro, coloro che hanno aderito al percorso in modo più formale che sostanziale;
- infine, gli enti che hanno riscontrato delle difficoltà nel seguire le attività del Bando, nonostante la loro partecipazione attiva, per ragioni strutturali connesse con il modello promosso da *NGYou*.

L'esperienza di *NGYou* come **cambiamento rispetto al passato** riguarda soprattutto gli enti "storici", quelli che per molti anni avevano beneficiato di un sostegno istituzionale stabile da parte di Fondazione. Per questi soggetti, l'introduzione del Bando ha rappresentato un cambio di passo: non solo sono venute meno modalità consolidate di finanziamento, ma si è trasformato anche il modo di stare in relazione con la Fondazione. Alcuni partecipanti hanno descritto questo passaggio come un vero e proprio scarto, inizialmente difficile da assorbire. Come racconta un referente:

*"Alcuni degli enti che seguivo hanno avuto uno shock: da un giorno all'altro si sono visti togliere il sostegno istituzionale e, dall'altra parte, è arrivata la richiesta di affrontare un percorso di sviluppo organizzativo."*  
(Coord. 1)



In certi casi, questa transizione ha comportato un ripensamento profondo delle abitudini organizzative, chiedendo agli enti di guardare oltre la logica del contributo annuale (il sostegno istituzionale).

La **seconda configurazione critica** comprende gli enti che hanno interpretato il percorso in modo più formale che sostanziale. Un partecipante al gruppo di coordinamento lo descrive così:

*“C’era chi si trasformava molto, e chi invece usava i fondi senza reale cambiamento. Facevano il necessario per andare avanti, ma non stavano davvero dentro al percorso.”*

(Coord. 2)

Un referente usa il termine *“fare i compiti”*:

*“Compilavano il documento, rispondevano alle domande, ma non cambiava niente nella pratica. Il piano c’era, ma non entrava nell’organizzazione.”*

(Ref. 1)

Questa distanza tra forma e sostanza non veniva sempre esplicitata dagli enti; spesso emergeva tramite i monitoraggi o nel confronto con altri percorsi più dinamici. In alcuni casi, gli enti adottavano una postura adattiva: rispondevano alle richieste del programma, seguivano il consulente, compilavano le schede, ma non erano aperti al cambiamento:

*“C’erano enti che dicevano sempre sì, tutto bene, tutto approvato... ma poi, alla prova dei fatti, non succedeva niente. Era un modo per stare tranquilli, penso.”*

(Ref. 2)

Tali forme di adesione non hanno impedito al programma di proseguire, ma ne hanno evidenziato alcuni limiti: il Bando offriva condizioni abilitanti che, se non trovano terreno fertile, rimangono in superficie. Questo è emerso sin dalla prima edizione del Bando, dopo la quale sono stati inseriti nuovi strumenti e apportate modifiche in termini di chiarezza e sostenibilità:

*“Nella prima annualità abbiamo proprio visto che alcuni enti facevano il percorso senza entrarci davvero. Da lì abbiamo capito che servivano strumenti più chiari e anche più dialogo per capire cosa serviva davvero.”*

(Coord. 1)



Una **terza configurazione critica** solleva un tema più strutturale del Bando: ovvero la messa in discussione dell'assunto secondo cui alcune delle logiche e strumenti del management, come ad esempio il business plan, l'analisi organizzativa, le logiche di efficienza, gli strumenti di riorganizzazione mutuati dal settore profit o del "quasi mercato", possano essere applicati indistintamente a tutto il mondo del Terzo Settore. Al centro della riflessione emerge la profonda eterogeneità del Terzo Settore e, dentro di essa, la peculiarità del settore sociale, che richiede strumenti e linguaggi adeguati alla natura dei servizi che eroga e al tema dei diritti sociali ad essi connessi:

*"Questa spinta verso un approccio imprenditoriale può funzionare in alcuni casi, ma per altri rischia di essere snaturante, in particolare dove c'è una missione etica alla base."*

(Ref. 3)

Un collega aggiunge che la "ricetta" manageriale non è automaticamente trasferibile:

*"In alcuni casi calza perfettamente, in altri va calibrata. Per alcune realtà rischia di essere una forzatura rispetto alle loro sensibilità e al loro posizionamento."*

(Ref. 2)

125

Il punto emerge con particolare forza nei casi concreti discussi durante i mini focus group. Un partecipante racconta il caso di un ente che gestiva un centro diurno per persone con disabilità e che, sotto pressione, ha finito per reinterpretare il proprio servizio attraverso una logica quasi commerciale:

*"È un corto circuito che ignora completamente il dibattito sulla costruzione dei servizi...si ragiona come se il centro diurno fosse un prodotto da vendere, invece che un dispositivo da ripensare alla luce dei bisogni delle persone e delle trasformazioni culturali in corso."*

(Ref. 3)



Questa critica, seppur accompagnata da una disponibilità ad immaginare e applicare adattamenti e aggiustamenti nel corso del percorso per ogni ente, segnala un limite del bando *NGYou* che è interessante segnalare, ovvero l'idea che un modello di sviluppo organizzativo ispirato al management possa essere replicato in settori che rispondono, o dovrebbero rispondere, a logiche differenti, come il mondo del sociale, il quale ha un rapporto diverso con l'idea di "servizio". In questi casi, la difficoltà non riguarda la postura degli enti e la loro disponibilità alla trasformazione, ma il punto d'incontro, talvolta mancato e non sempre auspicabile, tra strumenti manageriali standardizzati e missioni sociali che non possono essere ricondotte a metriche di performance o dinamiche di mercato. Questa considerazione mette in evidenza come l'implementazione di *NGYou* abbia fatto incontrare, senza sempre riuscire a farle dialogare pienamente, logiche differenti: quella del sociale e quella del management. Il mancato punto di incontro non deriva quindi da resistenze o scarsa proattività degli enti, ma dal fatto che la missione sociale non può essere ricondotta a bilanci di efficienza, indicatori di performance o linguaggi di mercato, né essere governata esclusivamente attraverso strumenti manageriali.

#### 4.5 CONCLUSIONI

L'analisi di implementazione di *Next Generation You*, condotta con questa ricerca qualitativa, mostra come la portata trasformativa del programma non risieda tanto nei singoli strumenti o negli output prodotti, quanto nella configurazione relazionale e processuale che si è costruita nel tempo tra Fondazione, enti e consulenti. *NGYou* si configura come un dispositivo capace di mettere in movimento posture, ruoli e linguaggi non predefiniti, generando spazi di apprendimento e di negoziazione che hanno inciso direttamente sulla qualità dei percorsi di sviluppo organizzativo.

126

La Fondazione ha progressivamente assunto una posizione ibrida, a metà tra erogatore, accompagnatore e partner di riflessione, mentre referenti interni e gruppo di coordinamento hanno sperimentato forme di liminalità professionale che hanno richiesto adattamento, apprendimento e ricalibrazione continue.



Analogamente, i consulenti hanno abitato uno spazio non riducibile alla consulenza tradizionale, con esiti differenti a seconda della qualità del “match” con gli enti. Dal lato degli enti, l’implementazione ha reso visibili posture eterogenee: alcune organizzazioni hanno colto *NGYou* come occasione per una trasformazione sostanziale, altre hanno aderito in modo più formale, mostrando come il cambiamento non possa essere imposto da un dispositivo, ma richieda condizioni organizzative, culturali e simboliche favorevoli. In questo senso, *NGYou* ha funzionato anche come rivelatore delle capacità e dei limiti di ciascun ente nel sostenere processi di sviluppo. Un ulteriore apprendimento riguarda il ruolo degli strumenti, in particolare del monitoraggio e della guida metodologica, intesi non come supporti neutri ma come dispositivi performativi. Le tensioni generate (carico di lavoro, ritmi, linguaggi) hanno prodotto aggiustamenti in itinere, mostrando come l’implementazione sia stata essa stessa un processo riflessivo e adattivo, capace di apprendere dai propri limiti. L’accompagnamento e la partecipazione degli enti mostrano possibili aree di miglioramento, in particolare emerge l’importanza della flessibilità del modello di management proposto, che deve essere messo a terra in diversi enti del Terzo Settore con le proprie specificità e aree di intervento. Nel complesso, l’analisi evidenzia che *Next Generation You* non può essere letto come un semplice bando, ma come un processo di meta-implementazione, in cui tutti gli attori coinvolti, Fondazione compresa, sono stati trasformati dall’esperienza (Ronchini, 2025; Polidori e Bartoli, 2020). Il valore del programma risiede dunque nella capacità di aver attivato un apprendimento sistemico, che interroga non solo “cosa ha funzionato”, ma soprattutto come e a quali condizioni i processi di cambiamento organizzativo possono essere sostenuti nel tempo.



# Bibliografia

## CAPITOLO 4

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996)

*Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley

Moscatelli, M. (2013)

*La valutazione della qualità relazionale. Come cambiano le organizzazioni che investono sulle relazioni*

Vita & Pensiero, Milano

Polidori, S., & Bartoli, G. (2020)

*Cambiamento e impatto sociale negli Enti del Terzo Settore*

Amministrazione in cammino - Rivista online

Ronchini, M. (2025)

*La valutazione di impatto sociale come scelta culturale e strategica*

*Impresa Sociale - Rivista*, (3) (2025), pp. 117-130

[Vai alla pubblicazione](#) →

Schein, E. H. (2010)

*Organizational culture and leadership* (quarta edizione)

Jossey-Bass

Scott, W. R. (2003)

*Organizations: Rational, natural, and open systems* (quinta edizione)

Prentice Hall



CAPITOLO 5

# Sviluppo e messa in trasparenza delle competenze dei professionisti: formazione, *learning by doing* e certificazione

a cura di

Emanuele Nervo / Fondazione Compagnia di San Paolo - Missione Favorire partecipazione attiva, Obiettivo Cultura

L'iniziativa *Next Generation You* della Fondazione Compagnia di San Paolo integra il finanziamento di piani pluriennali di sviluppo organizzativo con un articolato sistema di supporto tecnico e formativo, che si è evoluto e consolidato nel corso di edizioni successive del Bando. Il sistema risulta articolato su quattro pilastri: consulenza strategica personalizzata per l'analisi e la progettazione organizzativa; guide metodologiche strutturate secondo un modello circolare (*As-is / To-be / Gap analysis / Programmazione / Implementazione / Monitoraggio*); percorsi formativi trasversali su sette dimensioni strategiche (progettazione partecipata, questioni giuridiche, finanza innovativa, opportunità PNRR, finanziamenti europei, sostenibilità ambientale, transizione digitale); messa in trasparenza delle competenze acquisite mediante Open Badge. La struttura appena delineata, che deriva da un approccio ricorsivo, riflessivo e intenzionale della Fondazione, combina formazione specialistica, expert support e certificazione riconoscibile delle competenze e costituisce una buona pratica replicabile per il rafforzamento del capitale umano nel Terzo Settore.



## 5.1 INTRODUZIONE

Con l'iniziativa *Next Generation You*, la Fondazione Compagnia di San Paolo ha inteso favorire il rafforzamento organizzativo degli enti del Terzo Settore, individuando nell'innovazione e nella sostenibilità economico-finanziaria le principali leve per promuovere l'autonomia dei beneficiari. Oltre all'erogazione di un contributo economico, l'iniziativa ha previsto l'attivazione di un supporto tecnico dedicato alla formulazione e all'implementazione di piani pluriennali di sviluppo organizzativo.

Tale scelta risulta particolarmente significativa nell'attuale contesto storico, poiché gli enti del Terzo Settore svolgono un ruolo fondamentale nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, operando in sinergia con le amministrazioni pubbliche, gli attori for profit e la comunità territoriale.

Nel corso delle tre edizioni dell'iniziativa si è sviluppato un articolato portfolio di strumenti di supporto di natura non strettamente economica, bensì orientati al rafforzamento delle competenze organizzative e gestionali; tali risorse sono state concepite per essere sinergiche tra loro, costituendo un sistema integrato di servizi destinato a organizzazioni impegnate in percorsi di sviluppo strutturale.

Gli interventi formativi e metodologici proposti si sono evoluti progressivamente sulla base dei riscontri emersi dai monitoraggi periodici e dalle valutazioni in itinere; tale approccio ricorsivo si allinea pienamente ai principi del modello di Learning Foundation, che ispira l'operatività della Fondazione Compagnia di San Paolo.

Nelle pagine seguenti si illustrano i **principali strumenti di supporto** messi a punto nel percorso triennale:

- **Supporto consulenziale** strategico,
- **Guida metodologica** per l'elaborazione del dossier progettuale,
- **Percorso formativo** tematico e trasversale,
- Messa in trasparenza e certificazione delle **competenze**.



## 5.2 SUPPORTO CONSULENZIALE STRATEGICO

Il primo strumento di accompagnamento per gli enti del Terzo Settore che intendono intraprendere un percorso di sviluppo organizzativo consiste nell'attivazione di una consulenza strategica in grado di fornire un supporto personalizzato ai beneficiari.

Nella **fase 1** di *NGYou*, è richiesto a ogni ente candidato di identificare un consulente strategico che lo assista nell'elaborazione del dossier progettuale per la **fase 2**. Nella prima edizione del Bando (2021), la selezione del consulente avveniva attraverso un elenco di soggetti pre-selezionati dalla Fondazione<sup>17</sup>.

### Consulente strategico →

Il consulente strategico è un soggetto profit o non-profit che fornisce servizi di consulenza specializzata, accompagnando la progettazione e la realizzazione di processi di trasformazione organizzativa. Il suo ruolo consiste nel supportare lo sviluppo di soluzioni innovative, metodologicamente fondate, e nel favorire l'adozione di una cultura dell'innovazione coerente con l'evoluzione delle esigenze dell'ente. Il consulente possiede conoscenze approfondite delle caratteristiche del Bando e dei suoi contenuti metodologici ed è stato istruito dalla Fondazione sul suo ruolo specifico nell'intervento.

Nella selezione del consulente, ciascun ente è invitato a consultare le schede informative, a compilare una short list dei candidati più promettenti, a organizzare incontri di matchmaking (fortemente consigliati) e, infine, a operare la propria scelta. Il rapporto tra ente e consulente è gestito direttamente dall'ente; non sussistono relazioni contrattuali o economiche dirette tra il consulente e la Fondazione.

Questo percorso, che prevede l'affiancamento e la stretta collaborazione tra enti e consulenti, mira a rafforzare e aggiornare le competenze dei Project Manager degli enti del Terzo Settore, dotandoli della capacità di identificare i bisogni di sviluppo organizzativo, pianificare interventi strutturati, coordinare i progressi realizzativi e monitorare i risultati, sempre nell'ottica di favorire processi di razionalizzazione e crescita orientati a innovazione, sostenibilità e autonomia.

Le tematiche affrontate durante l'accompagnamento includono: tecniche e strumenti di analisi organizzativa per gli enti del Terzo Settore; metodologie per la redazione di piani strategici pluriennali; elaborazione del progetto esecutivo di sviluppo; tecniche di monitoraggio dello stato di avanzamento del progetto.

<sup>17</sup> Tale elenco, corredato di schede descrittive e di un database delle competenze disponibili, è accessibile sul [sito istituzionale](#) → della Fondazione.



Al termine dell'accompagnamento, il Project Manager deve acquisire le seguenti **capacità**:

- **coordinare l'elaborazione di un dossier progettuale** atto a identificare i fabbisogni di sviluppo organizzativo e pianificare i relativi interventi attraverso l'analisi organizzativa, il piano strategico pluriennale e il progetto esecutivo,
- **coordinare l'implementazione** del piano,
- **monitorare** lo stato di avanzamento dei lavori (SAL) e il conseguimento dei risultati.

A partire dalla seconda e dalla terza edizione, è stata offerta agli enti la possibilità di reperire liberamente i consulenti, scegliendo tra soggetti non necessariamente inclusi nell'elenco predisposto dalla Fondazione. Questa sperimentazione ha generato dati utili per costruire un vero e proprio albo dei consulenti strategici, elaborato sulla base di indicatori quantitativi e qualitativi – numerosità e qualità delle candidature, punteggi di soddisfazione raccolti tramite un'indagine di Customer Satisfaction. L'albo è stato successivamente messo a disposizione degli enti candidati alle *Linee Guida 2024* per lo sviluppo organizzativo del Terzo Settore.

## FEEDBACK DEI BENEFICIARI SULLA CONSULENZA STRATEGICA

Nella prima edizione, l'indagine di Customer Satisfaction condotta da un valutatore esterno, ha restituito un **quadro complessivo** molto positivo rispetto alle seguenti dimensioni:

- Capacità dei consulenti di proporre **percorsi di consulenza** personalizzati,
- Rispetto dei **tempi e delle scadenze**,
- Identificazione dei **bisogni organizzativi e gestionali**,
- **Proposizione di soluzioni** adeguate,
- Contributo alle attività analitiche per l'identificazione dei **fabbisogni**,
- **Coinvolgimento del personale** dell'ente nei processi di analisi.



Accanto ai giudizi positivi, è stato possibile identificare alcuni elementi meritevoli di attenzione:

- **Costo della consulenza**  
potenzialmente proibitivo per il reclutamento in regime ordinario.
- **Modalità di conduzione degli incontri**  
con richieste di maggiore flessibilità operativa.
- **Tempistiche di programmazione**  
che potrebbero non consentire adeguata sedimentazione dei cambiamenti.
- **Equilibrio tra le culture organizzative**  
alcuni consulenti provenienti da background aziendalistico faticavano a integrarsi pienamente nella cultura del Terzo Settore.

In risposta a questi feedback, il team di coordinamento del Bando ha promosso un tavolo di confronto con i consulenti strategici, durante il quale sono state elaborate **proposte condivise**:

- **Formulare proposte articolate e organiche**  
capaci di prospettare orizzonti di sviluppo di ampio respiro, inquadrando le esigenze attuali in processi trasformativi di lungo periodo.
- **Assicurare chiarezza comunicativa**  
supportando le proposte metodologiche con dati e evidenze.
- **Adottare il linguaggio tecnico specifico del settore**  
di attività dell'ente.
- **Prevedere un numero significativo di incontri**  
valutando anche canali comunicativi plurali.



### 5.3 GUIDA METODOLOGICA PER L'ELABORAZIONE DEL DOSSIER PROGETTUALE

L'analisi dei progetti candidati alla fase 2 della prima edizione di *NGYou* ha rivelato, in alcuni casi, significative carenze metodologiche e un approfondimento analitico insufficiente.

In particolare, sono emerse le seguenti **criticità**:

- **Debolezza metodologica** generale e mancata esplicitazione dei metodi adottati,
- **Squilibrio** tra la solidità degli assesment organizzativi e la superficialità dei piani di sviluppo,
- **Scarsa articolazione** della dimensione relazionale dell'ente con gli stakeholder e rischio di prospettive autoreferenziali.

Per affrontare queste problematiche, il team ha identificato **tre linee di intervento** prioritarie:

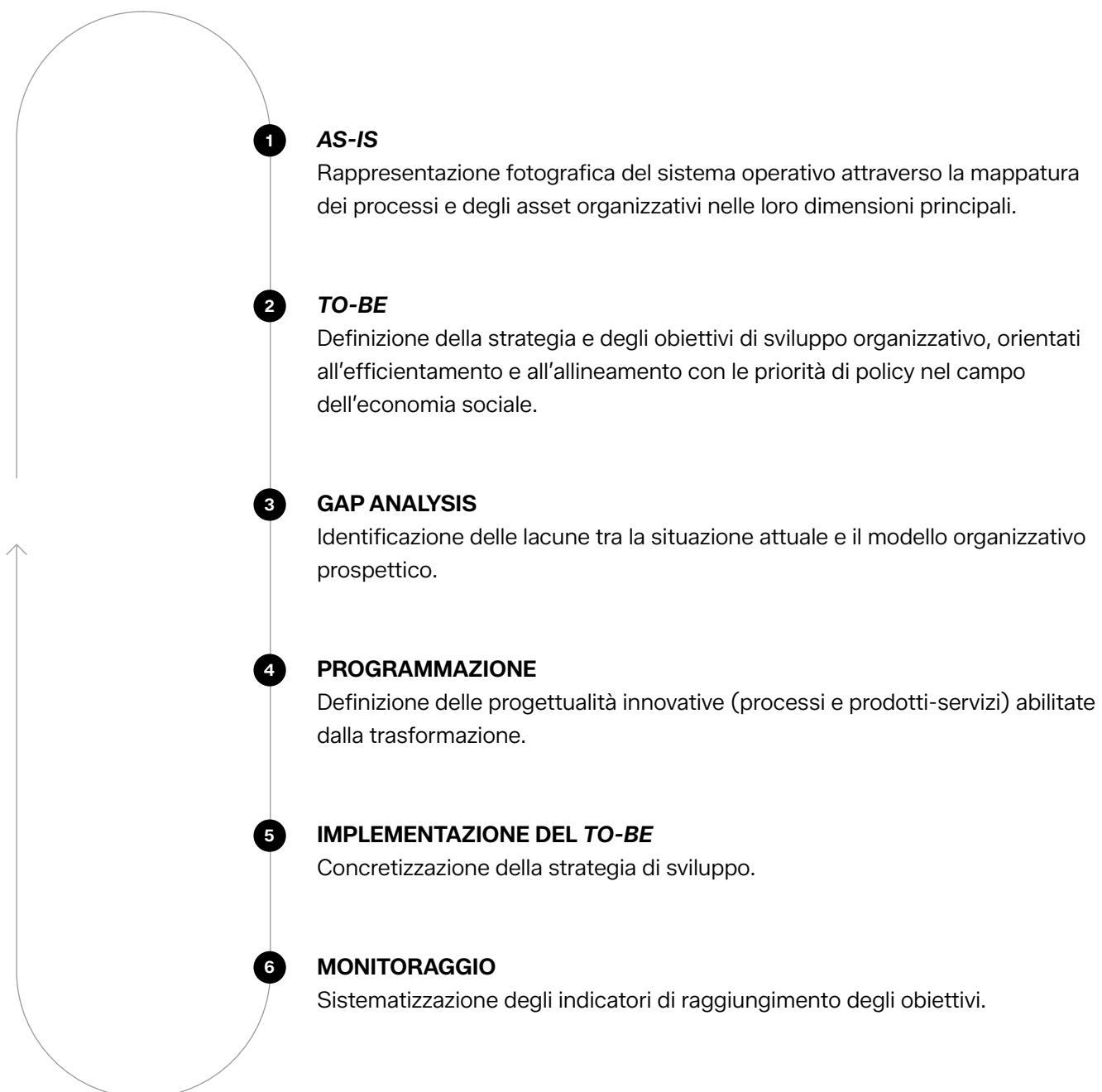
- 1 Fornire un sostegno metodologico** più strutturato e puntuale,
- 2 Definire meglio lo strumento operativo dell'innovazione**, separando chiaramente il piano strategico a medio termine dal progetto esecutivo di implementazione,
- 3 Sviluppare l'analisi organizzativa** integrandola con l'analisi dei bisogni territoriali e la mappatura degli stakeholder.

È stato quindi deciso di elaborare una Guida metodologica articolata, messa a disposizione degli enti e dei consulenti strategici. La Fondazione LINKS è stata incaricata di sviluppare la documentazione necessaria e di fornire orientamenti per la redazione delle diverse analisi richieste.



## IL MODELLO METODOLOGICO DI FONDAZIONE LINKS

L'organizzazione ha sviluppato un modello di **progettazione strategica** strutturato secondo un approccio circolare articolato in **sei fasi**:





Secondo questa architettura, sono stati elaborati tre documenti orientativi sequenziali:

- Guida metodologica per l'**Analisi organizzativa**.
- Guida metodologica per la redazione del **Piano strategico di sviluppo pluriennale**.
- Guida metodologica per la redazione del **progetto esecutivo**.

Le tre guide sono concepite come strumenti di supporto progressivo, ciascuna consequenziale alla precedente, e adatte ad attivare processi di analisi e riflessione critica adatti alle diverse realtà. L'intento è consentire a ogni ente una redazione personalizzata, secondo le indicazioni metodologiche fornite, pur rispettando la specificità di ciascuna organizzazione. Si tratta, perciò, di linee guida non esaustive, pensate per non appiattire l'autonomia degli enti nel ricercare e adottare gli strumenti ritenuti più appropriati alle proprie caratteristiche. Gli strumenti sono stati inoltre concepiti in ottica modulare, incoraggiando gli enti a modificarli e integrarli in base alle proprie necessità.

#### **Glossario** →

Quale strumento complementare, la Fondazione LINKS ha inoltre realizzato un Glossario comprensivo dei principali termini e locuzioni afferenti allo sviluppo organizzativo, arricchito da definizioni relative alla transizione digitale e ambientale. Lo scopo è fornire agli enti un ulteriore supporto interpretativo, sia sul percorso sia sui temi tecnologici e ambientali in rapida diffusione.

Questi interventi formativi hanno generato un notevole incremento della qualità progettuale delle proposte ricevute nella fase 2 e sono stati generalmente apprezzati dagli enti e dai consulenti come efficaci strumenti di orientamento metodologico.



## 5.4 PERCORSO FORMATIVO TEMATICO E TRASVERSALE

In raccordo con le diverse Missioni della Fondazione, sono state identificate dimensioni ritenute strategiche per un supporto specializzato e tecnico: progettazione partecipata, questioni giuridico-legali, strumenti di finanza innovativa, opportunità di finanziamento legate al PNRR, europee, nazionali e regionali, sostenibilità ambientale e transizione digitale.

È stato pertanto progettato e realizzato un percorso formativo trasversale nel quadro di *NGYou*, destinato non solo ai beneficiari delle tre edizioni del Bando, ma anche agli enti candidati alle *Linee Guida 2024* per lo sviluppo del Terzo Settore, ai consulenti strategici e al personale della Fondazione interessato.

Le modalità di erogazione includono pillole tematiche registrate, servizi di helpdesk e comunicazioni bisettimanali relative a linee di finanziamento aggiornate. La selezione degli esperti è avvenuta sulla base di precedenti collaborazioni con la Fondazione e di un'analisi sistematica delle competenze disponibili nei rispettivi settori.

Durante la prima edizione, i contenuti formativi sono stati erogati tramite webinar. A partire dalla seconda edizione, l'intero percorso è stato trasferito sulla piattaforma TalentLMS, gestita in collaborazione con ActingOut, fornitore interno per i contenuti digitali della Fondazione.

Ciascun ente era tenuto a registrare almeno due persone dell'organizzazione. Ogni nuovo contenuto formativo veniva comunicato automaticamente via mail agli utenti iscritti, che hanno potuto monitorare il proprio avanzamento e rispondere ai quiz modulari.

Sono stati ingaggiati sette professionisti esperti, ciascuno affidatario di una dimensione tematica specifica, come riportato nella pagina seguente.



ESPERTO / CAMPO DI COMPETENZA	SERVIZI PREDISPOSTI	PARTECIPANTI*
<b>Labsus</b> Amministrazione condivisa e progettazione partecipata	Pillole tematiche su principi, approcci e metodi partecipativi; sussidiarietà; amministrazione condivisa dei beni comuni; patti di collaborazione e co-programmazione  Formazione di cluster territoriali e tematici  Sperimentazione di due Comunità di pratica territoriali (Val di Susa e Genova)  Servizio di helpdesk online	<b>49</b>
<b>Studio Passoni</b> Strumenti di finanza innovativa	Pillole tematiche su prestiti sociali, minibond, microcredito, social bond, fundraising, crowdfunding  Helpdesk online per l'attivazione concreta di strumenti	<b>60</b>
<b>Fondazione LINKS</b> Innovazione e transizione digitale	Pillole tematiche su concetti di innovazione, impatto, twin transition, economia sociale, tecnologie abilitanti  Glossario sull'innovazione e transizione digitale	<b>51</b>
<b>Fondazione Promo P.A.</b> Opportunità di finanziamento europee, nazionali e regionali	Pillole tematiche su gestione della piattaforma Regis, rendicontazione, DNSH, accessibilità  Monitoraggio bisettimanale delle opportunità PNRR per il Terzo Settore  Database dei beneficiari PNRR di interesse  Helpdesk online per ETS	<b>44</b>
<b>Europe Direct Torino</b> Finanziamenti europei, nazionali e regionali	Pillole tematiche su programmi europei (New European Bauhaus, CERV, Horizon Europe, Erasmus+)  Filtro bisettimanale di opportunità nei territori di Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta  Helpdesk online di supporto individuale	<b>62</b>
<b>Associazione Centro Studi Legislativi</b> Tematiche giuridiche e legali	Pillole tematiche su questioni giuridiche trasversali e settoriali  Helpdesk online per questioni normative del Terzo Settore	<b>63</b>
<b>Està Economia e Sostenibilità</b> Sostenibilità ambientale	Pillole tematiche su sostenibilità degli enti, mobilità sostenibile, food, rifiuti, energia, eventi sostenibili  Glossario sulla sostenibilità e transizione ecologica  Questionario di autovalutazione sulla sostenibilità ambientale  Helpdesk online	<b>58</b>



I contenuti del percorso formativo hanno registrato un'ampia partecipazione, **monitorata attraverso i livelli di completamento delle videopillole presenti sulla piattaforma**, l'attivazione degli Help Desk, la presenza agli appuntamenti formativi previsti online o dal vivo e, in generale, i Project Manager dei progetti supportati hanno espresso feedback positivi durante gli **incontri di monitoraggio periodico** con i referenti della Fondazione. In particolare:



## Servizio Helpdesk

Pur utilizzato da un numero limitato di beneficiari, ha fornito un **supporto verticale molto apprezzato** in termini di qualità dei feedback ricevuti

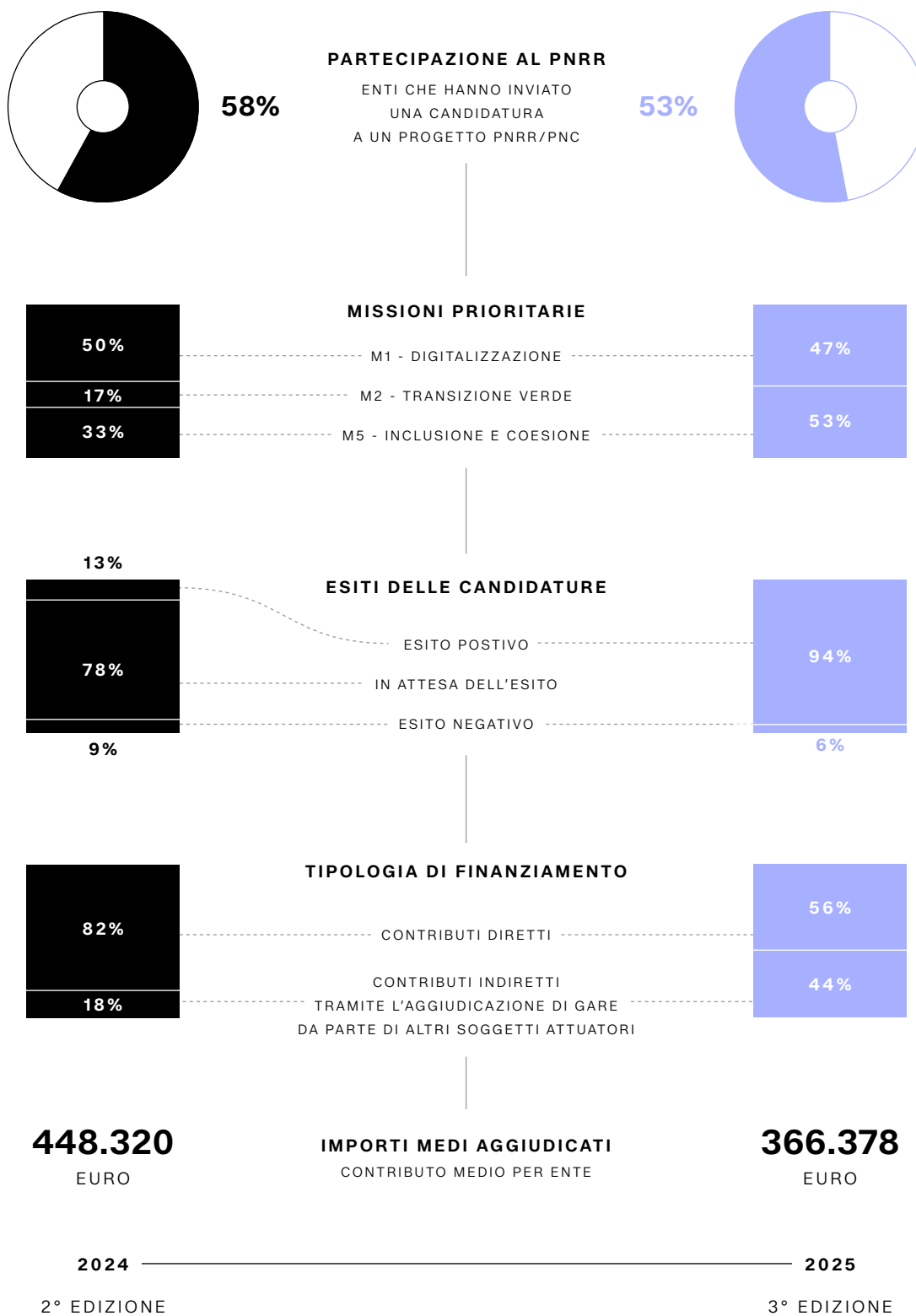


## FOCUS 9

### Indagine sulle candidature al PNRR e i loro esiti

Nel corso della seconda e della terza edizione, è stato sottoposto un questionario agli enti destinatari del percorso, al fine di rilevare i fabbisogni formativi relativi all'attuazione dei progetti PNRR. Nella terza edizione hanno risposto 31 organizzazioni (76%), nella seconda 50 (83%). I risultati del questionario sono riportati in **figura 16** →.

La forte crescita della quota dei finanziamenti indiretti nel 2025 è conseguenza dello sviluppo dei diversi investimenti entrati nella fase attuativa ed esecutiva e che hanno dunque generato bandi "a cascata" per i soggetti privati e le ONG.



**FIGURA 16**  
**Indagine sulle candidature al PNRR e i loro esiti**



## 5.5 MESSA IN TRASPARENZA E CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Al fine di valorizzare il complesso lavoro formativo strutturato, la Fondazione Compagnia di San Paolo ha intrapreso un'azione volta alla messa in trasparenza delle competenze acquisite dai professionisti delle organizzazioni sostenute che hanno partecipato ai percorsi formativi e al processo di sviluppo organizzativo.

### CONTESTO EUROPEO E NAZIONALE

L'Italia, come gran parte dell'Europa, affronta una fase di declino demografico: diminuiscono le nascite, aumenta la popolazione anziana e si riduce quella giovane. Secondo le proiezioni, la popolazione italiana passerà dagli attuali 59 milioni a circa 46 milioni nel 2080, con un incremento degli over 55 (ISTAT, 2023). A ciò si aggiunge un livello di scolarizzazione inferiore alla media europea: il 63% degli adulti possiede un diploma e il 20% un titolo universitario, rispetto al 34% della media UE (Bianchi, Valdes, 2023).

La Commissione Europea sottolinea la necessità di innalzare il livello delle competenze per favorire occupabilità e sviluppo socioeconomico (Commissione Europea, 2020a). Nel 2020 è stata presentata la European Skills Agenda (Commissione Europea, 2020c), che propone dodici azioni per promuovere il *lifelong learning* (apprendimento permanente). L'Agenda evidenzia che le competenze diventano rapidamente obsolete e che la formazione iniziale non è sufficiente: è necessario un percorso continuo, inclusivo e innovativo. Tuttavia, meno di due adulti su cinque partecipano ad attività formative annuali, un dato insufficiente per affrontare le sfide della transizione digitale e ambientale.

Le azioni chiave dell'Agenda includono:

- la **creazione di reti di collaborazione** tra attori della formazione e i territori;
- la **disponibilità di informazioni** aggiornate sulle competenze;
- lo **sviluppo di strumenti** per costruire competenze lungo la vita, tra cui le **microcredenziali**.

Queste ultime sono indicate come dispositivi per certificare competenze acquisite anche in percorsi brevi, favorendo la trasparenza e la valorizzazione.



## NORMATIVA SULLE MICROCREDENZIALI

Il Consiglio dell'Unione Europea ha emanato la Raccomandazione 9237/22, che definisce le microcredenziali come la registrazione dei risultati di apprendimento ottenuti in seguito a un piccolo volume di formazione, valutati con criteri chiari e trasparenti. Sebbene trasferibili e cumulabili, la loro diffusione è finora limitata dalla mancanza di definizioni comuni. La Raccomandazione invita gli Stati a sviluppare linee guida condivise, integrando le competenze nei quadri europei, per favorire la riconoscibilità e la mobilità. Per garantire qualità e riconoscibilità, devono includere **elementi obbligatori**:

- Identificazione del discente
- Titolo della microcredenziale
- Paese e organismo di rilascio
- Data di rilascio
- Risultati dell'apprendimento
- Carico di lavoro (crediti ECTS, se possibile)
- Livello EQF o QF-EHEA, se applicabile
- Tipo di valutazione
- Modalità di partecipazione
- Garanzia di qualità

Sono inoltre previsti elementi facoltativi quali prerequisiti, modalità di supervisione, punteggi ottenuti, cumulabilità e ulteriori informazioni.

143

## IMPLEMENTAZIONE DELLE MICROCREDENZIALI PRESSO LA FONDAZIONE

In questo contesto si colloca il percorso per la messa in trasparenza delle competenze, che mira a riconoscere e rendere visibili le competenze sviluppate dai partecipanti a *Next Generation You* mediante l'assegnazione di Open Badge, che garantiscono la leggibilità, la cumulabilità, la riconoscibilità e la spendibilità dei risultati degli apprendimenti. Il percorso è stato reso possibile grazie alla collaborazione con l'Università degli Studi di Torino.

Una prima azione ha consistito in un corso rivolto ai dipendenti della Fondazione Compagnia di San Paolo, erogato dalle responsabili scientifiche dell'Università, dedicato alle microcredenziali e agli strumenti di identificazione, validazione e certificazione delle competenze. L'evento in presenza ha mirato a costruire un gruppo di professionisti della formazione in grado di cogliere e sfruttare le opportunità al riguardo, valorizzando al contempo la possibilità di assegnare Open Badge. Al corso hanno partecipato 24 dipendenti, a cui è stato riconosciuto l'Open Badge "Microcredenziali, Open Badges, Identificazione, Validazione e Certificazione delle competenze: processi di progettazione e *valutazione formativa riconoscibile*".



Un'analisi documentale successiva ha identificato, tra i processi formativi già erogati, quali potessero generare il rilascio di un Open Badge. Questo lavoro ha portato alla creazione di 7 Open Badge relativi ai 7 moduli formativi approfonditi nel percorso formativo, assegnati a:

- **Enti sostenuti** nella seconda e terza edizione di *NGYou*
- **Enti candidati** alle *Linee Guida 2024* per lo sviluppo del Terzo Settore
- **Consulenti strategici e dipendenti** della Fondazione

I **badge tematici** realizzati sono:

- 1** Amministrazione condivisa e progettazione partecipata
- 2** Strumenti di finanza innovativa
- 3** Innovazione e transizione digitale
- 4** Opportunità di finanziamento legate al PNRR
- 5** Opportunità di finanziamento europee, nazionali e regionali
- 6** Tematiche giuridiche e legali
- 7** Sostenibilità ambientale

Questi badge sono stati assegnati ai 98 professionisti che hanno completato il 100% dei singoli percorsi verticali, per un totale di 387 badge rilasciati.

Inoltre, è stato predisposto un Open Badge intitolato "*Elaborazione, implementazione e monitoraggio di piani di sviluppo organizzativo per Enti del Terzo Settore*", che riconosce le capacità acquisite dai Project Manager nel coordinare processi di sviluppo organizzativo, grazie all'affiancamento on the job con i consulenti strategici. Il badge è stato rilasciato ai Project Manager degli enti che hanno completato l'intero percorso (dalla candidatura alla conclusione del progetto esecutivo). A febbraio 2026 sono stati rilasciati 35 badge di questo tipo e i monitoraggi quadrimestrali successivi saranno funzionali anche a attestare la conclusione dei progetti esecutivi, consentendo l'emissione di nuovi badge.



In totale, dunque, sono stati creati 9 Open Badge differenti, per un totale di 446 rilasci a 143 professionisti sulla piattaforma Bestr, scelta dall'Università per questo tipo di attestazioni. È inoltre prevista la redazione, da parte dell'Università di Torino, di linee guida per il rilascio di microcredenziali presso la Compagnia. In tal modo, il personale della Fondazione potrà essere autonomo nel proseguire il processo di identificazione, validazione e certificazione delle competenze e rilascio degli Open Badge, anche oltre a *Next Generation You*.

OPEN BADGE

143  
professionisti



assegnatori di

446  
Open Badge

9 TIPOLOGIE

TRASVERSALE (24)

Microcredenziali, Open Badges, Identificazione, Validazione e Certificazione delle competenze

TEMATICI (387)

Progettazione partecipata

Finanza innovativa

Transizione digitale

Finanziamenti PNRR

Finanziamenti europei, nazionali e regionali

Tematiche giuridiche e legali

Sostenibilità ambientale

TRASVERSALE (35)

Elaborazione, implementazione

e monitoraggio di piani di sviluppo

organizzativo per Enti del Terzo Settore

145

## 5.6 CONCLUSIONI

Il percorso di *Next Generation You* ha dimostrato come un'iniziativa di finanziamento possa integrarsi efficacemente con un sistema articolato di supporto tecnico, formativo e certificativo, generando un valore aggiunto significativo per gli enti del Terzo Settore. L'approccio centrato sul *learning by doing*, il ricorso a esperti specializzati, lo sviluppo di guide metodologiche, la messa in trasparenza delle competenze e l'assegnazione di Open Badge costituiscono una buona pratica con potenziale di replicabilità e scalabilità.



# Bibliografia

## CAPITOLO 5

ISTAT (2023)

*La Formazione degli Adulti - Anno 2022*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Bianchi, G., Valdes, C. (2023)

*Di necessità, virtù. Il lifelong learning e l'antidoto al declino demografico?*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Commissione Europea (2020a)

*European skills agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Commissione Europea (2020b)

*Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni.*

Piano d'azione per l'istruzione digitale 2021-2027

[Vai alla pubblicazione](#) →

Commissione Europea (2020c)

Un'agenda per le competenze per l'Europa per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza.

[Vai alla pubblicazione](#) → (lingua italiana)

La pubblicazione è disponibile in altre lingue a [questo link](#) →



CAPITOLO 6

Dalla rendicontazione all'impatto:

# Evoluzione della valutazione di impatto sociale e lezioni dal bando *Next Generation You*

a cura di

Paolo Biancone, Silvana Secinaro, Davide Calandra, Federico Lanzalonga, Federico Chmet, Ginevra Degregori /  
Università di Torino - Dipartimento di Management "Valter Cantino"

147

Questo contributo ricostruisce l'evoluzione della valutazione di impatto sociale, mettendo in luce il passaggio da una rendicontazione prevalentemente economico-finanziaria e di attività (output) a un'impostazione centrata sugli esiti e sui cambiamenti prodotti (outcome / impatti). Dopo aver richiamato i principali snodi concettuali e lessicali che accompagnano tale transizione, il capitolo approfondisce la "svolta italiana" connessa alla riforma del Terzo settore e alle Linee guida ministeriali sulla valutazione di impatto sociale, evidenziando il progressivo consolidarsi dei requisiti di trasparenza e di qualità della misurazione. Sul piano metodologico, si discutono la logica e la teoria del cambiamento e l'uso integrato di metodi quantitativi e qualitativi, con particolare attenzione al ruolo dei dati come infrastruttura di apprendimento. Il quadro generale è infine messo in relazione con l'esperienza del bando *Next Generation You*, osservata in chiave diacronica anche grazie al ruolo di referaggio svolto dagli autori: emergono buone pratiche nella progettazione orientata agli outcome, ma anche tensioni legate al rischio di adempimento e alle capacità organizzative degli enti. Il capitolo conclude proponendo implicazioni operative per le fondazioni e i policy maker, in una prospettiva di proporzionalità valutativa e di capacity building.



## 6.1 INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la valutazione di impatto sociale ha assunto una centralità crescente nei programmi pubblici e filantropici, non solo come dispositivo di *accountability*, ma anche come leva per il governo degli interventi e il miglioramento continuo. In parallelo, la domanda di "evidenza" si è estesa: accanto alla correttezza amministrativa e alla rendicontazione delle attività, si richiede sempre più di chiarire quali cambiamenti vengano effettivamente generati, per chi e a quali condizioni. Questo spostamento ha effetti rilevanti sulla progettazione, poiché sollecita una maggiore coerenza tra bisogni, attività, risultati attesi, assunzioni e condizioni abilitanti.

In tale cornice si colloca il bando *Next Generation You*, iniziativa della Fondazione Compagnia di San Paolo orientata al rafforzamento organizzativo del Terzo Settore in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, con focalizzazione sulle dimensioni Cultura, Persone e Pianeta. L'impostazione del programma è particolarmente significativa perché la Fondazione non agisce soltanto come erogatore di risorse, ma anche come attore che esplicitamente persegue la strutturazione organizzativa degli enti: innovazione, capacità manageriali e gestionali, pianificazione strategica, nonché una maggiore attitudine a candidarsi con successo a fondi nazionali ed europei. In un periodo caratterizzato dall'accelerazione delle opportunità connesse al PNRR, questa strutturazione ha assunto un valore ulteriore: non solo migliorare la qualità progettuale, ma anche rafforzare la consapevolezza degli enti e la loro capacità di partecipare in modo qualificato alle progettualità locali, regionali e nazionali, all'interno di reti e filiere territoriali spesso complesse.

Un elemento distintivo delle diverse edizioni del Bando è rappresentato dal contributo degli enti accompagnatori, che hanno svolto un ruolo abilitante nel tradurre l'orientamento al cambiamento in pratiche organizzative e progettuali:

- **analisi** dello stato attuale (*as-is*),
- **definizione** dello stato desiderato (*to-be*),
- **identificazione** dei gap e costruzione di un roadmap di sviluppo.

Tale accompagnamento ha prodotto una **dinamica di crescita** reciproca:

- da un lato gli enti del Terzo Settore hanno **rafforzato** competenze e assetti interni;
- dall'altro gli accompagnatori hanno progressivamente **affinato** strumenti, linguaggi e capacità di supporto, maturando essi stessi maggiore esperienza sui temi di misurazione e valutazione dell'impatto.



In questa prospettiva, la valutazione non si presenta come mero requisito esterno, ma come componente che può diventare “infrastruttura” del capacity building: un insieme di pratiche e competenze che sostiene la programmazione, l’implementazione e il monitoraggio, e che accresce la capacità degli enti di posizionarsi nel sistema delle opportunità e delle politiche.

Il capitolo propone una lettura sintetica ma sistematica di tale evoluzione, articolando il ragionamento su **tre piani**:

**I** L’**evoluzione concettuale e linguistica** dalla rendicontazione all’impatto.

---

**II** Il **consolidamento** italiano **della valutazione di impatto sociale** nel quadro della riforma del Terzo Settore e delle Linee guida ministeriali.

---

**III** L’**affinamento degli approcci valutativi** verso la logica del cambiamento, la **teoria del cambiamento** e l’uso integrato di metodi.

La discussione è arricchita da un punto di osservazione applicato: gli autori hanno infatti svolto funzioni di referaggio nell’ambito del bando *Next Generation You*, circostanza che consente di leggere in chiave diacronica come la richiesta di valutazione (in particolare *ex ante*) incida sulla qualità delle candidature, sulla definizione degli outcome e sulla costruzione di sistemi di indicatori e dati. Nelle pagine che seguono si mostrerà come la maturazione della valutazione di impatto non dipenda soltanto dalla disponibilità di metriche o tecniche, ma anche dalla capacità di costruire assetti organizzativi e istituzionali che rendano la misurazione utilizzabile: cioè capace di produrre apprendimento e decisioni migliori, evitando al contempo derive meramente formali o carichi valutativi sproporzionati.

## 6.2 DALLA RENDICONTAZIONE ALL’IMPATTO: COME CAMBIA IL MODO DI “MISURARE” IL SOCIALE

Nel corso degli ultimi decenni il modo in cui organizzazioni pubbliche, imprese e soggetti del Terzo Settore “misurano” ciò che fanno è profondamente mutato. Per lungo tempo il focus è stato quasi esclusivamente rivolto agli aspetti economico-finanziari (costi, ricavi, equilibrio di bilancio) e, nel migliore dei casi, alla quantificazione delle attività realizzate: numero di iniziative, beneficiari raggiunti, servizi erogati.

Questa prospettiva, incentrata su input e output, ha certamente consentito di rafforzare l’*accountability* contabile e la capacità di controllo interno, ma si è progressivamente rivelata insufficiente a cogliere la qualità dei cambiamenti generati nella vita delle persone e delle comunità. La domanda che emerge con forza da



parte di finanziatori, policy maker, cittadini e organizzazioni stesse non è più soltanto "che cosa avete fatto?" o "quanto avete speso?", ma "quale differenza avete prodotto?" e "quale valore aggiunto avete generato rispetto alla situazione di partenza?".

**VIS** →  
**Valutazione**  
**di impatto sociale**

È in questo contesto che prende forma la nozione di valutazione di impatto sociale (VIS) come evoluzione, non semplice sostituzione, delle pratiche tradizionali di rendicontazione. La VIS non si limita a descrivere le attività o a quantificare le risorse impiegate, ma tenta di collegare in modo sistematico risorse, azioni, risultati e impatti, integrando logiche di misurazione con quelle di apprendimento e di miglioramento continuo.

**PASSAGGIO STORICO: DA RENDICONTAZIONE ECONOMICA E DI ATTIVITÀ (OUTPUT)  
ALLA CENTRALITÀ DEI RISULTATI E DEGLI ESITI (OUTCOME / IMPATTI)**

Storicamente, il primo livello di "misurazione" nelle organizzazioni sociali si è sviluppato nell'ambito della contabilità economico-finanziaria. Il bilancio d'esercizio, anche nel mondo non profit, ha rappresentato per lungo tempo lo strumento privilegiato per dimostrare correttezza gestionale, equilibrio economico e sostenibilità nel tempo.

Accanto a ciò, a partire dagli anni Novanta e Duemila, si è diffusa l'idea che fosse necessario rendere conto non solo della corretta gestione delle risorse, ma anche delle attività svolte, soprattutto quando queste erano sostenute da risorse pubbliche o filantropiche. Si affermano così forme di rendicontazione sociale, come i bilanci sociali e i report di sostenibilità che ampliano lo spettro informativo includendo elementi qualitativi e descrittivi e, in misura crescente, indicatori di performance non strettamente economici.

Tuttavia, anche questi strumenti, almeno nelle prime fasi, rimangono prevalentemente incentrati sugli **output**:

- **numero di progetti** finanziati
- **ore di formazione** erogate
- **utenti** coinvolti
- **volumi di servizi** offerti

Si tratta di informazioni utili, ma non ancora in grado di rispondere alla domanda cruciale sugli esiti: **che cosa è cambiato grazie a quelle attività?**



L'affermarsi dell'"economia d'impatto" e delle logiche ESG ha contribuito ad accelerare il passaggio da una visione centrata sulle attività a una prospettiva orientata agli outcome e agli impatti, intesi come cambiamenti osservabili nelle condizioni di vita, nelle competenze, nei comportamenti o nelle opportunità dei destinatari.

In altre parole, la sequenza logica si sposta dal "*quanto abbiamo fatto*" al "*che cosa abbiamo ottenuto*" e al "*quale valore abbiamo creato per la collettività*". Questo spostamento implica una trasformazione non solo tecnica (nuovi indicatori, nuovi metodi), ma anche culturale: occorre ripensare la progettazione, il monitoraggio e la valutazione in chiave di cambiamento generato, e non solo di attività realizzate.

## CAMBIAMENTO DI LESSICO: EFFICACIA, IMPATTO, VALORE PUBBLICO, CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO

Il passaggio dalla rendicontazione all'impatto è accompagnato da un evidente cambiamento del lessico.

RENDICONTAZIONE

Termini come

efficienza  
economia della gestione

tradizionalmente al centro  
della contabilità aziendale



IMPATTO

vengono affiancati e,  
in parte, riconfigurati da concetti quali

efficienza  
impatti  
valore pubblico  
valore condiviso



Per efficacia non si intende più soltanto il grado di raggiungimento di obiettivi operativi (ad esempio, erogare una certa quantità di servizi), ma anche la capacità dell'intervento di produrre cambiamenti coerenti con i bisogni sociali identificati. L'attenzione si sposta sugli esiti per i beneficiari e sulle trasformazioni indotte nei contesti di riferimento.

**Impatto sociale** →

Il termine *impatto sociale*, così come definito nella letteratura recente, rimanda a effetti di medio-lungo periodo, intenzionali o non intenzionali, diretti o indiretti, che un'organizzazione o un programma genera sulla società e sull'ambiente. Non si tratta, quindi, di un semplice sinonimo di risultato, ma di una categoria che richiede attenzione alla dimensione temporale, alla profondità del cambiamento e alla sua addizionalità rispetto allo scenario controfattuale. (Nicholls & Ormiston, 2023; OECD, 2015)

In parallelo, si affermano le nozioni di *valore pubblico* e di *creazione di valore condiviso*.

**Valore pubblico** →

La prima nasce nel solco degli studi sul public value e richiama la responsabilità delle istituzioni e degli Enti pubblici di generare benefici diffusi per la collettività, non riducibili a meri indicatori economici. (Moore, 1995)

**Creazione di valore condiviso** →

La seconda, diffusasi anche nel dibattito manageriale, sottolinea come imprese e organizzazioni possano creare valore economico generando al contempo valore sociale e ambientale per gli stakeholder. (Dembek et al., 2016)

Questo nuovo lessico non è solo un aggiornamento terminologico, ma anche il segnale di una diversa comprensione del rapporto tra organizzazioni e società.



Parlare di *impatto*, *valore condiviso* e *valore pubblico* significa riconoscere che il successo di un intervento non può essere valutato esclusivamente sulla base della sostenibilità economica o della quantità di servizi erogati, ma deve includere la capacità di contribuire in modo tangibile al benessere collettivo e alla riduzione delle disuguaglianze.

#### PERCHÉ LA VALUTAZIONE DI IMPATTO DIVENTA RILEVANTE PER ENTI, FINANZIATORI E POLICY MAKER

In questo scenario, la valutazione di impatto sociale diventa un dispositivo cruciale per una pluralità di attori. Per gli enti del Terzo Settore e le organizzazioni impegnate in attività sociali, la VIS rappresenta anzitutto uno strumento di apprendimento e di gestione strategica. Misurare non serve solo a "*dimostrare*" qualcosa all'esterno, ma consente di comprendere meglio quali interventi funzionano, per chi e in quali condizioni, orientando di conseguenza le scelte future e la destinazione delle risorse.

Per i finanziatori filantropici e per gli investitori a impatto, la disponibilità di informazioni attendibili sull'impatto generato è essenziale per valutare l'efficacia dell'allocazione delle risorse, confrontare iniziative alternative e rendicontare, a loro volta, ai propri portatori di interesse. In un contesto in cui crescono gli strumenti finanziari orientati all'impatto e i veicoli di investimento ESG, la VIS contribuisce a fornire un quadro più rigoroso dei risultati ottenuti, riducendo il rischio di impact washing, ossia quella pratica ingannevole secondo la quale aziende o fondi di investimento esagerano o falsificano i propri benefici sociali e ambientali per apparire più sostenibili di quanto lo siano effettivamente al fine di attrarre più clienti e investitori.

Per i policy maker e le amministrazioni pubbliche, la valutazione di impatto sociale diventa un supporto alla programmazione e alla valutazione delle politiche. Essa consente di superare approcci basati unicamente sulla spesa effettuata o sul numero di prestazioni erogate, per interrogarsi sugli effetti reali delle misure adottate sulla coesione sociale, sull'inclusione, sulla qualità dei servizi, sulla riduzione dei costi futuri. La stessa evoluzione normativa italiana in materia di Terzo Settore e di bilancio sociale, che verrà approfondita nel paragrafo successivo, riflette l'esigenza di introdurre criteri di efficacia e impatto nei processi di affidamento, di monitoraggio e di valutazione degli interventi.



In sintesi, la valutazione di impatto sociale assume oggi una **funzione** tripla:

- è **strumento gestionale** PER → le organizzazioni, perché orienta decisioni e processi interni,
- è **garanzia di accountability** VERSO → stakeholder sempre più esigenti in termini di trasparenza,
- è **leva di policy** PER → ripensare il modo in cui risorse pubbliche e private contribuiscono alla produzione di valore sociale.

Il passaggio dalla rendicontazione tradizionale alla misurazione dell'impatto non elimina l'esigenza di bilanci economici e report di attività, ma li integra in una prospettiva più ampia, capace di mettere al centro il cambiamento generato e non solo le risorse impiegate o i servizi erogati.

La diffusione dei criteri ESG (Environmental, Social and Governance) e dei modelli di rendicontazione integrata ha contribuito a consolidare la valutazione d'impatto come parte integrante della responsabilità organizzativa. Non si tratta più soltanto di "raccontare" i risultati, ma di integrare dimensioni economiche, sociali e ambientali in una logica di *accountability* estesa e sistemica.

### 6.3 L'EVOLUZIONE DEGLI APPROCCI: DALLA LOGICA DEI PROGETTI ALLA LOGICA DEL CAMBIAMENTO

Negli ultimi anni, i modelli di pianificazione, monitoraggio e valutazione hanno progressivamente spostato il baricentro dalla logica del progetto (centrata su attività, tempi, budget e output) a quella del cambiamento (centrata su risultati, meccanismi causali, contesto e apprendimento). Questo passaggio non è soltanto terminologico ma riflette una trasformazione più ampia nel modo in cui organizzazioni pubbliche, imprese e attori del Terzo Settore interpretano il proprio ruolo e la propria efficacia.

La **logica di progetto** tende a rappresentare l'intervento come una sequenza relativamente lineare e controllabile:

pianifico → realizzo → consegno → rendiconto



Tuttavia, molte sfide contemporanee (povertà, inclusione, transizioni green e digitali, salute, rigenerazione urbana, sviluppo territoriale) sono caratterizzate da complessità, interdipendenze tra attori e fenomeni, dinamiche non lineari, effetti inattesi e vincoli istituzionali e culturali. In questi contesti, non basta "eseguire bene" un piano: occorre capire se e come l'azione produce cambiamento, per chi, a quali condizioni e con quali *trade-off*.

La **logica del cambiamento** richiede quindi strumenti capaci di:

- **descrivere** in modo coerente la relazione tra le risorse impiegate e gli impatti attesi;
- **rendere esplicite** le assunzioni che sostengono tale relazione;
- **combinare** evidenze quantitative e qualitative;
- **usare i dati** non solo per l'*accountability*, ma anche come leva di governo e di apprendimento continuo.

## LA CATENA DEL VALORE E LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO

Il passaggio dalla "logica di progetto" alla "logica del cambiamento" può essere letto come un'evoluzione nella grammatica stessa della valutazione.

155

### Logica di progetto

Nella prima, prevale una rappresentazione lineare dell'intervento: si descrivono attività, risorse impiegate e risultati immediati.



### Logica del cambiamento

Nella seconda, l'attenzione si sposta su come e perché quei risultati dovrebbero generare trasformazioni osservabili nelle condizioni dei destinatari e nei contesti di riferimento. In altri termini, non basta più dimostrare che "qualcosa è stato fatto", ma è necessario argomentare e verificare la plausibilità del nesso tra ciò che si fa e ciò che cambia.

La catena del valore (input → attività → output → outcome → impatti) resta una struttura utile perché rende leggibile il percorso logico dell'azione e consente di ordinare in modo coerente indicatori e fonti informative. Tuttavia, la letteratura più recente segnala che, quando questa rappresentazione resta confinata alla sequenza operativa, rischia di esaurirsi in una teoria dell'implementazione: descrive cioè "come" l'intervento procede, ma non chiarisce "perché" dovrebbe produrre cambiamenti, né quali condizioni rendano tali cambiamenti probabili.



ToC →  
Teoria  
del cambiamento

Da questo punto di vista, la Teoria del cambiamento (ToC) non è soltanto una rappresentazione “più elegante” della catena del valore, ma anche un dispositivo di chiarificazione concettuale e di disciplina valutativa. La ToC richiede di esplicitare, oltre alla sequenza risorse-azioni-risultati, anche i nessi causali specifici, le assunzioni che li sostengono e (idealmente) i meccanismi attivati in determinate condizioni contestuali. In una delle ultime sistematizzazioni proposte, quella di Sørensen e colleghi (2025), una ToC robusta include non solo input, attività, output e risultati di varia prossimità temporale, ma anche causal links (come combinazioni di attività/output producano un outcome in un dato contesto), assumptions formalizzate come proposizioni “se-allora-perché”, e *mechanisms* intesi come pattern causali riconoscibili che si attivano sotto certe condizioni.

Questa esigenza di “densificare” la catena del valore non è un dettaglio metodologico: è ciò che consente alla valutazione di spostarsi dalla descrizione alla spiegazione. Non a caso, gli stessi autori mostrano come, nella pratica, molti modelli di impatto finiscano per omettere proprio ciò che renderebbe verificabile la pretesa causale: i collegamenti espliciti tra componenti e le assunzioni che li giustificano risultano spesso assenti o debolmente argomentati.

### MIX DI METODI QUANTITATIVI E QUALITATIVI

Se la ToC chiarisce la logica del cambiamento atteso, il mix metodologico consente di sottoporre tale logica a verifica empirica, evitando sia l’astrazione teorica sia il riduzionismo indicatoriale. Una ToC, infatti, non “produce” da sola evidenza: la orienta. Jackson definisce la ToC come un modello (spesso visuale) che specifica la logica sottostante, assunzioni, influenze, nessi causali ed esiti attesi di un programma o progetto; tale modello può poi essere testato attraverso la raccolta e l’analisi di dati di performance, confrontando il percorso atteso e il percorso effettivamente realizzato.

156

In questa cornice, la complementarità tra metodi quantitativi e qualitativi non è una scelta “eclettica”, ma una conseguenza della natura stessa degli outcome sociali: una quota di cambiamento può essere *misurata*, mentre un’altra quota va *compresa*.

frequenze, tassi,  
variazioni su scale

significati,  
meccanismi, barriere,  
fattori abilitanti



I metodi quantitativi risultano particolarmente utili per monitorare l'avanzamento lungo la catena del valore e per fornire stabilità comparativa agli esiti; quelli qualitativi diventano spesso indispensabili quando l'obiettivo è interrogare le assunzioni, ricostruire i processi, identificare fattori contestuali e rendere plausibile (o problematica) una certa attribuzione o contribuzione.

Il punto non è soltanto "mescolare" tecniche, ma farle lavorare all'interno di una logica di apprendimento. In questa prospettiva, l'interrogazione della ToC diventa un passaggio centrale: l'elenco di domande suggerite da Jackson è particolarmente utile per impostare una valutazione orientata al miglioramento, perché costringe a chiedersi se la teoria sia valida e pertinente, se il cambiamento avvenga nei modi previsti, se esistano percorsi alternativi, attori inattesi o ostacoli che rendono inefficace la teoria stessa.

Ne deriva un'idea di valutazione non limitata alla "verifica" *ex post*, ma capace di incidere sul design dell'intervento e sulle scelte di governance.

## COME CAMBIA IL RUOLO DEI DATI: NON SOLO PER RENDICONTARE, MA PER APPRENDERE

### Logica tradizionale



Nella logica tradizionale, la raccolta dati è spesso pensata come un'attività "a valle": si misurano output e risultati per dimostrare l'avanzamento, si compilano report e si soddisfano obblighi di trasparenza.

### Logica del cambiamento

Nella logica del cambiamento, invece, i dati assumono una funzione diversa e più ambiziosa: diventano uno strumento per *mettere alla prova* le ipotesi dell'intervento e per guidare decisioni operative e strategiche. In altri termini, non servono solo a raccontare ciò che è accaduto, ma anche a **comprendere se il cambiamento atteso si stia effettivamente producendo**, attraverso quali passaggi e con quali condizioni abilitanti.

157

Questo spostamento implica, anzitutto, che la misurazione sia costruita attorno a una serie di **assunzioni critiche**: se un intervento "funziona", è perché alcune condizioni sono presenti e alcuni meccanismi si attivano. Rendere esplicite tali assunzioni, ad esempio in forma di proposizioni del tipo "se... allora... perché...", consente di trasformare il monitoraggio in un esercizio di verifica:

- Quali passaggi intermedi risultano più fragili?
- Quali effetti emergono ma non erano previsti?
- Quali fattori esterni influenzano i risultati?

In questa prospettiva, la qualità del dato non dipende dalla quantità di indicatori prodotti, bensì dalla loro capacità di rispondere a domande valutative essenziali.



Ne deriva una seconda conseguenza: i **dati** vanno progettati **come infrastruttura di apprendimento**, non come *add-on* di rendicontazione. Ciò richiede cicli di raccolta e analisi più frequenti (anche “leggeri”, se ben mirati), momenti strutturati di lettura e interpretazione con i team e, quando opportuno, con gli stakeholder. L’obiettivo è ridurre l’asimmetria tipica dei processi di reporting, dove il dato “sale” verso chi finanzia, e costruire un circuito in cui il dato “rientra” nella gestione: orienta le correzioni, riallinea le priorità, migliora l’allocazione delle risorse e rende più realistici obiettivi e target.

Un terzo elemento riguarda la **governance dei dati**. Se i dati devono sostenere decisioni, devono essere affidabili: definizioni condivise, tracciabilità delle fonti, responsabilità chiare, attenzione alla privacy e alla sicurezza, capacità di interpretazione. Senza queste condizioni, anche sistemi ricchi di indicatori rischiano di produrre rumore più che conoscenza. In parallelo, va evitato il rischio di “fissazione metrica”: quando l’indicatore diventa il fine, si generano incentivi distortivi (selezione opportunistica dei beneficiari, semplificazione eccessiva, adattamento del comportamento all’indicatore). Per questo è utile combinare misure quantitative con evidenze qualitative e meccanismi di triangolazione, così da mantenere una lettura sostanziale del cambiamento.

Pertanto, nella logica del cambiamento i dati assumono un ruolo pienamente manageriale: non chiudono il progetto, ma lo accompagnano.

La valutazione non si limita a certificare risultati; contribuisce a costruire una capacità organizzativa di apprendimento, rendendo più espliciti i nessi tra attività e outcome, più trasparenti le assunzioni e più tempestiva la correzione degli interventi quando le evidenze indicano scostamenti rilevanti.

158

#### 6.4 DALLA VALUTAZIONE DI IMPATTO ALLA CAPACITÀ ORGANIZZATIVA: LEZIONI DAL BANDO NEXT GENERATION YOU

L’evoluzione degli approcci descritta nel paragrafo precedente non è rimasta confinata al piano teorico o metodologico. Nel contesto dei bandi orientati al capacity building, ossia il processo incentrato sullo sviluppo delle capacità, la crescente enfasi sulla valutazione (e, più in generale, sulla dimostrabilità del valore generato) incide in modo concreto sul modo in cui gli enti costruiscono e presentano le proprie candidature. Quando la valutazione è richiesta già in fase *ex ante*, tende a produrre un **duplice effetto**:

- da un lato innalza l’asticella della qualità progettuale, sollecitando una catena argomentativa più solida tra bisogni, attività e risultati;



- dall'altro rende più esplicite le capacità organizzative necessarie per governare l'intervento, apprendere lungo il percorso e rendere "misurabile" il cambiamento atteso. Questo slittamento è coerente con l'impostazione metodologica proposta dal programma Next Generation You, che invita a leggere il percorso di sviluppo come una roadmap circolare (*as-is, to-be, gap analysis, programmazione, implementazione e monitoraggio*) e non come una sequenza meramente adempitivi di documenti.

Il caso di un programma di capacity building come *Next Generation You* è utile proprio perché consente di osservare tale passaggio in chiave diacronica: non tanto (o non solo) come raffinamento "tecnico" della modulistica, quanto come progressiva maturazione di una cultura della progettazione orientata al cambiamento. La prospettiva di chi ha svolto funzioni di referaggio permette, in particolare, di cogliere pattern ricorrenti nelle proposte, distinguendo ciò che appare come semplice adeguamento formale (adozione di un lessico "di impatto") da ciò che segnala un ripensamento più profondo dell'impostazione strategica e valutativa degli enti.

### COME LA RICHIESTA DI VALUTAZIONE DI IMPATTO HA TRASFORMATO LE CANDIDATURE (EVOLUZIONE DIACRONICA)

Nelle prime fasi, molte candidature presentavano una struttura prevalentemente descrittiva: venivano infatti elencati attività, destinatari, output attesi e obiettivi formulati in termini generali. In questa configurazione, la "misurazione" coincide spesso con il conteggio dell'erogato (numero di beneficiari, ore di servizio, eventi realizzati) e con indicatori di processo (tempistiche, completamento delle attività), mentre gli esiti vengono evocati come aspirazioni difficilmente verificabili. È una configurazione comprensibile, perché riflette l'eredità di una cultura della rendicontazione centrata sui volumi e sulla conformità più che sugli outcome.

159

Con l'introduzione più esplicita del lessico dell'impatto e con il consolidarsi di dispositivi di accompagnamento (linee guida, schemi, suggerimenti metodologici, momenti formativi e di restituzione), si osserva però un progressivo spostamento:

- da un lato, l'**analisi del bisogno e del contesto** tende a diventare più puntuale: le proposte meglio evolute ancorano maggiormente il "perché" dell'intervento alle evidenze disponibili, ai target e ai gap organizzativi individuati, richiamando in modo più coerente la logica *as-is / to-be / gap analysis*;
- dall'altro lato, cresce la **qualità della relazione tra mezzi e fini**: si riduce la distanza tra "cosa facciamo" e "perché dovrebbe funzionare", attraverso catene causali più esplicite e risultati intermedi più credibili, spesso formulati in termini SMART<sup>18</sup> e accompagnati da indicatori coerenti.

<sup>18</sup> Negli ambiti del management e della gestione aziendale, l'acronimo SMART indica le cinque caratteristiche fondamentali che un obiettivo deve possedere: Specifico, Misurabile, Raggiungibile, Rilevante e Temporalmente definito (Time-bound)



Questa trasformazione non è solo semantica. Essa riguarda il modo in cui gli enti costruiscono la propria proposta di valore: l'intervento viene presentato sempre meno come somma di attività e sempre più come un percorso di cambiamento (interno ed esterno) con tappe intermedie, condizioni abilitanti e vincoli riconosciuti.

Nelle candidature più mature, inoltre, la misurabilità assume un carattere più realistico: si passa da set di indicatori "onnicomprendivi" e poco presidabili a un numero più limitato di misure considerate critiche, talvolta integrate da evidenze qualitative e da una maggiore chiarezza su *baseline*, target e fonti dati. Questo è in linea con l'impostazione che richiede KPI associati agli obiettivi specifici e articolati in modo da consentire monitoraggi progressivi (rilevazioni intermedie e fonti di verifica).

Infine, la richiesta di valutazione produce un effetto organizzativo rilevante: molte candidature iniziano a tematizzare in modo più esplicito la capacità interna necessaria a sostenere il cambiamento. Non si tratta solo di dichiarare l'outcome verso l'esterno, ma di descrivere come l'ente intende rafforzare processi, ruoli, governance, strumenti di gestione e competenze. In un programma di capacity building, questo punto è sostanziale: l'impatto non è presentato come proprietà intrinseca dell'intervento, bensì come esito di una trasformazione organizzativa governata e monitorata, con ricadute attese anche in termini di valore sociale per utenti, lavoratori e comunità territoriale.

Resta, naturalmente, una zona di ambivalenza: una parte delle candidature può incorporare il linguaggio della valutazione senza un effettivo ripensamento progettuale. Tuttavia, l'osservazione diacronica suggerisce che l'**esplicitazione delle attese di impatto**, insieme alla disponibilità di strumenti metodologici, contribuisce, nel complesso, a **innalzare la qualità media delle proposte** e a favorire una convergenza verso modelli di progettazione orientati agli outcome e all'apprendimento.

160

## LE PRINCIPALI BUONE PRATICHE EMERSE

Dall'analisi comparata delle candidature è possibile individuare alcune buone pratiche ricorrenti, utili non come checklist burocratico, bensì come criteri di qualità di una progettazione orientata al cambiamento. Tali pratiche possono essere lette lungo tre dimensioni intrecciate tra loro: la chiarezza del cambiamento atteso, la solidità del sistema di indicatori e la sostenibilità organizzativa.

### DIMENSIONE 1

#### → CHIAREZZA DEL CAMBIAMENTO ATTESO

La prima dimensione riguarda la formulazione del cambiamento desiderato in modo specifico e verificabile. Le candidature più robuste mostrano una definizione non generica del bisogno (con riferimento a target, contesto e barriere da superare), identificano risultati intermedi coerenti con le attività e plausibili nel periodo di intervento, chiariscono l'addizionalità rispetto allo scenario di base e riconoscono le assunzioni e i rischi che condizionano la



realizzabilità del cambiamento. In altri termini, la buona pratica consiste nel rendere visibile la logica: non limitarsi a dichiarare obiettivi desiderabili, ma costruire un percorso argomentato che colleghi attività e outcome e renda discutibile, quindi valutabile, la plausibilità del cambiamento.

—

## **DIMENSIONE 2** → **SOLIDITÀ DEL SISTEMA DI INDICATORI**

La seconda dimensione riguarda la qualità della misurazione. Le proposte più convincenti evitano sia l'approccio minimalista (solo output) sia quello ipertrofico (molti indicatori poco gestibili). La buona pratica consiste nel selezionare pochi indicatori chiave, davvero rappresentativi degli outcome critici, e nel descrivere in modo credibile il "piano dati": chi raccoglie cosa, con quale frequenza e con quali strumenti, ancorando l'atteso a una situazione iniziale (*baseline*) e a target raggiungibili. La triangolazione tra evidenze quantitative e qualitative emerge, nelle candidature più evolute, come antidoto alla "tirannia dell'indicatore" e come strategia per cogliere dimensioni soft (competenze, qualità percepita, empowerment), coerentemente con l'impostazione che richiede KPI collegati a obiettivi specifici SMART e monitorabili nel tempo.

—

## **DIMENSIONE 3** → **SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA**

La terza dimensione riguarda la sostenibilità organizzativa del cambiamento. Nelle candidature più mature, la valutazione di impatto si accompagna a una maggiore consapevolezza della governance necessaria per presidiare l'implementazione: ruoli e responsabilità più chiari, maggiore integrazione del monitoraggio nei processi decisionali, attenzione alla tenuta post-finanziamento delle procedure, competenze e strumenti. In questa direzione, quando le candidature riescono a collegare in modo coerente strategia e "messa a terra" (work plan, deliverable, Gantt, responsabilità e risorse), esse rendono più credibile non solo il raggiungimento dei risultati, ma anche l'istituzionalizzazione dei nuovi modi di lavorare e di decidere.

In questa prospettiva, la sostenibilità non coincide soltanto con la tenuta economica dell'iniziativa, ma anche con la capacità dell'organizzazione di incorporare stabilmente pratiche di gestione, misurazione e apprendimento. È qui che la logica del cambiamento mostra la sua natura più "organizzativa": l'impatto non è soltanto un esito esterno, bensì il prodotto di un rafforzamento interno che rende l'ente più capace di generare valore sociale nel tempo.



## 6.5 SFIDE APERTE E PROSPETTIVE DELLA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

L'istituzionalizzazione della valutazione di impatto sociale e la diffusione di strumenti come la teoria del cambiamento, i KPI e i disegni *mixed methods* hanno indubbiamente contribuito a innalzare la qualità media della progettazione e a rafforzare l'*accountability* di molte organizzazioni. Tuttavia, proprio il passaggio dalla sperimentazione alla normalizzazione rende oggi più visibili alcune tensioni strutturali. In particolare, la valutazione di impatto oscilla tra due rischi speculari: da un lato, ridursi a pratica rituale e adempimentale; dall'altro, trasformarsi in un esercizio tecnicistico che eccede le capacità organizzative degli enti e genera un carico valutativo sproporzionato rispetto ai benefici conoscitivi generati.

In questa prospettiva, le "sfide aperte" non riguardano soltanto la scelta di metriche o metodi, ma anche la capacità del sistema (enti, finanziatori, valutatori, policy maker) di costruire condizioni istituzionali e organizzative che rendano la VIS un dispositivo utile: capace di generare apprendimento, orientare le decisioni e migliorare gli interventi, senza diventare una barriera all'azione o un vincolo burocratico aggiuntivo.

### RISCHIO DI APPROCCIO MERAMENTE FORMALE E LIMITI DI CAPACITÀ DEGLI ENTI DEL TERZO SETTORE

Il primo rischio è quello di una valutazione "di facciata": un impianto formale che adotta il lessico dell'impatto compila schemi e produce report, senza che ciò modifichi davvero progettazione, gestione e decisioni. Questo rischio emerge soprattutto quando la valutazione è percepita come condizione di accesso a risorse (o come requisito di legittimazione esterna), più che come strumento di governo. In tali casi, la VIS tende a diventare un linguaggio di conformità: si moltiplicano teorie del cambiamento standardizzate, indicatori selezionati per la plausibilità comunicativa più che per l'utilità gestionale, e narrazioni di successo poco falsificabili.

162

La deriva formale è spesso alimentata da tre dinamiche ricorrenti:

#### 1 Semplificazione eccessiva della causalità

In contesti complessi, il cambiamento sociale raramente segue traiettorie lineari. Quando la valutazione viene compressa in format rigidi, può spingere gli enti a rappresentare relazioni causa-effetto troppo nette, riducendo la complessità del contesto, omettendo assunzioni critiche e trascurando effetti inattesi. Ne risulta una valutazione "pulita" sul piano retorico, ma debole su quello esplicativo.





## 2 "Tirannia dell'indicatore" e incentivi distorsivi

L'enfasi su pochi indicatori può essere una buona pratica, ma diventa problematica quando vengono trattati come obiettivi in sé. In tal caso, la misurazione può indurre adattamenti opportunistici: selezione dei beneficiari più "facili", sovraenfasi su attività misurabili a scapito di interventi trasformativi, riduzione della qualità a ciò che è contabilizzabile. Il punto non è rinunciare agli indicatori, ma governarne l'uso evitando che sostituiscano la valutazione sostanziale.

## 3 Asimmetria tra ambizione valutativa e capacità organizzativa

Molti enti del Terzo Settore, soprattutto di piccola e media dimensione, operano con risorse amministrative limitate e strutture organizzative fortemente orientate alla gestione quotidiana dei servizi. In questi contesti, la richiesta di costruire sistemi di valutazione articolati può tradursi in un carico non sostenibile: mancano tempo, competenze interne, infrastrutture dati, continuità del personale, e spesso anche una cultura gestionale che integri la misurazione nei processi decisionali. La conseguenza è duplice: o la VIS viene esternalizzata integralmente (con il rischio di scarsa appropriazione interna), oppure viene semplificata fino a diventare un adempimento minimo.

Ne deriva un nodo centrale: la VIS non è neutrale rispetto alle disuguaglianze di capacità tra le organizzazioni. Se progettata in modo uniforme e non proporzionato, rischia di avvantaggiare gli enti già strutturati (che dispongono di risorse tecniche e di capacità di scrittura progettuale) e di penalizzare realtà più piccole o più radicate territorialmente, ma meno attrezzate sul piano amministrativo e valutativo. In prospettiva di policy, questa è una questione rilevante: la valutazione dovrebbe aumentare l'efficacia e la trasparenza senza produrre effetti selettivi indesiderati sul pluralismo organizzativo del Terzo Settore.

163

### LA VALUTAZIONE DI IMPATTO COME LEVA DI APPRENDIMENTO E DI CAPACITY BUILDING: IMPLICAZIONI PER FONDAZIONI E POLICY MAKER

Se il rischio adempimentale e i limiti di capacità sono reali, la prospettiva non può essere quella di ridimensionare la valutazione, bensì di ripensarne le funzioni e le condizioni di utilizzo. La valutazione di impatto può diventare una leva di apprendimento e di capacity building a condizione che sia inserita in un ecosistema coerente, in cui finanziatori e policy maker assumono un ruolo attivo nel rendere la misurazione praticabile e utile.



Per le fondazioni e, più in generale, per i grant-maker, questo implica almeno **quattro orientamenti**:

I

### **Proporzionalità e "fit" valutativo**

La richiesta valutativa dovrebbe essere calibrata in base a scala, durata, intensità e rischio dell'intervento. Non ogni progetto richiede lo stesso livello di evidenza: per alcune iniziative può essere sufficiente un monitoraggio strutturato e un set di outcome essenziali; per altre, più complesse o sperimentali, ha senso investire in disegni valutativi più robusti. La proporzionalità riduce il rischio di burocratizzazione e aumenta la qualità delle evidenze effettivamente utilizzabili.

II

### **Valutazione come infrastruttura, non come allegato**

Se la VIS deve generare apprendimento, va sostenuta come capacità organizzativa: formazione, strumenti, accompagnamento metodologico, supporto nella definizione degli indicatori e nella costruzione di sistemi di dati. In altre parole, la valutazione non dovrebbe essere soltanto richiesta; dovrebbe essere anche abilitata. Questo è particolarmente coerente con i programmi di capacity building, in cui la dimensione valutativa è parte del cambiamento organizzativo atteso.

IV

### **Incentivi all'uso dei risultati e non solo alla produzione di report**

Il valore della valutazione dipende dalla sua capacità di incidere sulle decisioni. È quindi rilevante che i meccanismi di finanziamento premiano anche la qualità dell'apprendimento: la disponibilità a correggere rotta, la trasparenza sugli insuccessi, la capacità di integrare le evidenze nella strategia. Ciò richiede un cambiamento culturale: rendere legittimo l'adattamento e riconoscere che l'insuccesso (se analizzato) può generare conoscenza utile quanto il successo.

III

### **Spazi di apprendimento e comunità di pratica**

Un uso maturo della VIS richiede luoghi e tempi per interpretare i dati, discutere scostamenti, condividere pratiche, mettere a confronto modelli di intervento. Fondazioni e policy maker possono favorire questo passaggio costruendo comunità di pratica tra i beneficiari, momenti di restituzione comparata, learning review periodiche e occasioni in cui gli enti possano confrontare non solo i risultati, ma anche le condizioni che li hanno resi possibili. In questa prospettiva, la valutazione non produce solo *accountability* verticale (verso chi finanzia), ma anche conoscenza orizzontale (tra organizzazioni).



Dal lato dei policy maker, le implicazioni convergono su un punto: la valutazione di impatto è tanto più efficace quanto più è integrata nelle politiche come dispositivo di miglioramento, non come requisito isolato. Questo significa promuovere standard minimi di trasparenza e comparabilità, ma anche sostenere la capacità degli enti di adempiere in modo sostanziale, evitando di trasformare la VIS in una barriera all'accesso o in un fattore di selezione implicita. In ultima analisi, la maturazione della valutazione di impatto sociale dipende dalla capacità del sistema di trattarla come un bene collettivo: un'infrastruttura conoscitiva che rafforza la qualità degli interventi, la legittimazione del Terzo Settore e la capacità delle politiche pubbliche e filantropiche di generare valore sociale nel tempo.

In questa prospettiva, l'esperienza di *Next Generation You* segnala un punto di metodo spesso sottovalutato: la qualità della valutazione dipende anche da quella dell'abilitazione valutativa.

Quando la richiesta di impatto è accompagnata da una guida metodologica, momenti di confronto e strumenti per tradurre il cambiamento atteso in obiettivi, indicatori e fonti di dati, la valutazione tende a diventare parte integrante del capacity building

165

perché induce gli enti a esplicitare assunzioni, vincoli, tappe intermedie e condizioni di sostenibilità organizzativa. Viceversa, quando la misurazione è trattata come adempimento documentale, il rischio è una convergenza verso format standardizzati e narrazioni poco falsificabili. Ne discende un'indicazione operativa: fondazioni e policy maker possono rafforzare l'efficacia delle politiche non soltanto "chiedendo" la valutazione, ma investendo in infrastrutture leggere ma continuative di accompagnamento e apprendimento, così da rendere proporzionata, appropriabile e realmente utilizzabile l'evidenza prodotta.



# Bibliografia

## CAPITOLO 6

Biancone, P. P., & Secinaro, S. (2024)

*Valutazione d'impatto sociale e ESG: Teoria, metodi e casi studio*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016)

*Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword?*

*Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267

European Commission, GECES Sub-group on Impact Measurement (2014)

*Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI (Adopted June 2014)*

fi-compass

Fondazione Compagnia di San Paolo (2024a)

*Guida metodologica NGYOU – Introduzione*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Fondazione Compagnia di San Paolo (2024b)

*Guida metodologica NGYOU – Analisi organizzativa*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Fondazione Compagnia di San Paolo (2024c)

*Guida metodologica NGYOU – Piano strategico di sviluppo pluriennale*

[Vai alla pubblicazione](#) →

Gazzetta Ufficiale (2016)

*Legge 6 giugno 2016, n. 106. Delega al Governo per la riforma del Terzo Settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale (16G00118)*

Serie Generale n. 141 (18-06-2016)

[Vai alla pubblicazione](#) →

Gazzetta Ufficiale (2017)

*Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117. Codice del Terzo Settore (17G00128). N. 179 (02-08-2017)*

Suppl. Ordinario n. 43

[Vai alla pubblicazione](#) →



Jackson, E. T. (2013)

*Interrogating the theory of change: Evaluating impact investing where it matters most.*

*Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(3), 218–240

[Vai alla pubblicazione](#) →

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019a)

*Decreto 4 luglio 2019. Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore (19A05100)*

*Gazzetta Ufficiale*, Serie Generale n. 186 (09-08-2019)

[Vai alla pubblicazione](#) →

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019b)

*Decreto 23 luglio 2019. Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore (19A05601)*

*Gazzetta Ufficiale*, Serie Generale n. 214 (12-09-2019)

[Vai alla pubblicazione](#) →

Moore, M. H. (1995)

*Creating Public Value: Strategic Management in Government*

Harvard University Press

Noya, A. (2015)

*Social Entrepreneurship – Social Impact Measurement for Social Enterprises*

(*OECD Employment Policy Papers*, No. 10)

OECD Publishing

[Vai alla pubblicazione](#) →

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011)

*Creating shared value. Harvard Business Review*, 89(1–2) 62–77

Harvard Business School

[Vai alla pubblicazione](#) →

Sørensen, O. H., Garn, S. D., & Nielsen, S. B. (2025)

*And then a miracle occurs-a review of theory of change models for societal impact of research*

*Research Evaluation*, 34

[Vai alla pubblicazione](#) →



CAPITOLO 7

# Oltre la valutazione: Terzo Settore in trasformazione

Approccio, evidenze e prospettive dall'esperienza  
del bando *Next Generation You*

a cura di  
Carlotta Cerri, Giorgia Perra, Paolo Venturi / AICCON - Research Center

A partire dall'esperienza di AICCON come referee esterno del bando *Next Generation You* promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, il contributo si fonda sull'analisi delle candidature valutate tra il 2021 e il 2025 e propone una lettura delle traiettorie di trasformazione che attraversano l'ecosistema del Terzo Settore, con un approfondimento specifico sull'ultima edizione del Bando. Il lavoro inquadra la valutazione non come strumento selettivo, ma come dispositivo di apprendimento e accompagnamento, capace di integrare dimensione identitaria, design organizzativo e sostenibilità nel medio-lungo periodo.

Le evidenze emerse delineano un settore in evoluzione, caratterizzato da una forte eterogeneità organizzativa e da una progressiva maturazione nella pianificazione strategica, nell'implementazione e nella concezione dell'impatto in chiave comunitaria. L'articolo si conclude formulando alcune proposte evolutive per l'adattamento degli strumenti valutativi, al fine di rafforzarne la capacità interpretativa e il potenziale trasformativo.



## 7.1 INTRODUZIONE: IL RUOLO STRATEGICO DELLA VALUTAZIONE NEL TERZO SETTORE

Nel paradigma contemporaneo del Terzo Settore, la valutazione supera progressivamente la sua tradizionale funzione di controllo per configurarsi come un processo strategico capace di guidare lo sviluppo e il rafforzamento delle organizzazioni. Se ben strutturato, un percorso valutativo<sup>19</sup> non si limita infatti esclusivamente alla misurazione dei risultati, ma agisce come un catalizzatore per l'innovazione, l'apprendimento organizzativo e una crescita consapevole, fornendo agli enti gli strumenti per leggere la propria evoluzione e orientare le scelte future.

È all'interno di questo quadro che si colloca l'esperienza di AICCON come *referee* esterno del bando *Next Generation You* promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo. In questo contesto AICCON opera sin dalla prima edizione del Bando, all'interno di un gruppo di valutatori esterni, fornendo un supporto metodologico alla Fondazione nelle fasi di analisi e valutazione delle candidature. Un ruolo che nel tempo si è consolidato, permettendo di sviluppare una prospettiva di analisi sui percorsi di trasformazione organizzativa del Terzo Settore. A partire dal 2021, l'attività di valutazione ha coinvolto complessivamente 370 candidature consentendo non soltanto un'analisi puntuale delle singole proposte progettuali, ma anche una lettura delle traiettorie di cambiamento di un intero ecosistema e permettendo al contempo di cogliere l'evoluzione delle domande di sviluppo organizzativo, le priorità strategiche degli enti e le modalità con cui essi interpretano le sfide della sostenibilità e della generazione di impatto.

169

La possibilità di osservare, edizione dopo edizione, l'evoluzione delle organizzazioni consente infatti di interrogarsi non solo sull'efficacia dei singoli interventi, ma anche sulle direzioni lungo cui si sta orientando la trasformazione del Terzo Settore, sulle forze interne ed esterne che la alimentano e sulle tensioni che attraversano i processi di cambiamento.

Il presente contributo intende restituire gli elementi di analisi emersi da questa esperienza, illustrando l'approccio scientifico adottato da AICCON, presentando le principali evidenze emerse dall'analisi delle candidature e formulando alcune proposte evolutive volte a rafforzare il ruolo della valutazione come strumento di sviluppo organizzativo e di generazione di impatto.

<sup>19</sup> Nel presente contributo il termine "valutazione" è utilizzato con riferimento al processo istruttorio finalizzato alla selezione delle candidature e all'analisi della qualità e della coerenza dei percorsi di sviluppo proposti.



## 7.2 IL POSIZIONAMENTO DI NEXT GENERATION YOU

All'interno di questo quadro, *Next Generation You* si configura come un intervento di capacity building ad alta intensità, che supera una logica erogativa per proporsi come percorso strutturato di accompagnamento alla trasformazione organizzativa. Il Bando nasce con l'obiettivo di sostenere processi di cambiamento profondi e intenzionali, agendo sulle diverse dimensioni organizzative degli enti e sulla loro capacità di progettare il proprio futuro in modo sostenibile.

In questo senso, il contributo finanziario non rappresenta un fine in sé, ma uno strumento funzionale all'attivazione di processi di apprendimento, alla strutturazione di nuove capacità interne e alla sperimentazione di innovazioni organizzative, di processo e di prodotto-servizio.

Il posizionamento del Bando come intervento di capacity building emerge con chiarezza anche dall'attenzione posta alla qualità dell'analisi organizzativa, alla definizione di una visione strategica condivisa, all'ingaggio delle risorse umane e alla misurazione degli effetti del cambiamento in termini di valore sociale generato per utenti, lavoratori e comunità. In questa prospettiva, *Next Generation You* contribuisce a rafforzare non solo le singole organizzazioni beneficiarie, ma l'intero ecosistema territoriale, promuovendo una cultura dello sviluppo organizzativo orientata all'innovazione, alla sostenibilità e all'impatto duraturo.

## 7.3 L'APPROCCIO SCIENTIFICO-CULTURALE DI AICCON: OLTRE LA MERA COMPETENZA

Per condurre una valutazione sistemica delle organizzazioni è indispensabile dotarsi di un framework analitico robusto, capace di andare oltre la superficie dei singoli progetti. L'approccio di AICCON integra le categorie interpretative definite dalla Fondazione con un proprio modello di capacity building, concepito per cogliere le dinamiche di sviluppo in modo trasversale e intersettoriale. L'idea di fondo è che lo sviluppo organizzativo non possa essere ricondotto esclusivamente all'aggiornamento delle competenze individuali, ma richieda una lettura più profonda delle leve che guidano il cambiamento.



Il framework si articola su **tre pilastri concettuali**:

#### — LE MOTIVAZIONI INTRINSECHE

Il vero motore del cambiamento risiede nelle intenzioni, nei valori e negli obiettivi interni che orientano l'agire delle organizzazioni. È a partire da questa dimensione identitaria che diventa possibile delineare percorsi di crescita coerenti, consapevoli ed efficaci nel tempo, allineando la strategia alle aspirazioni più profonde dell'ente.

#### — IL DESIGN ORGANIZZATIVO

L'assetto di un'organizzazione è considerato non solo uno strumento operativo per il raggiungimento di risultati, ma una dimensione costitutiva della sua identità. La struttura organizzativa, i processi gestionali e i modelli di governance incidono profondamente sia sul funzionamento interno sia sulle modalità di relazione con l'ecosistema esterno, configurandosi come una leva fondamentale per generare un impatto trasformativo nel medio-lungo periodo.

#### — LE DIMENSIONI TRASVERSALI

Per una valutazione completa delle traiettorie di sviluppo, il framework integra strategicamente tre dimensioni chiave. L'attenzione all'impatto sociale, alla sostenibilità economico-finanziaria e ai processi di digitalizzazione consente di restituire una lettura integrale della capacità di un'organizzazione di consolidarsi e di rispondere in modo strutturato alle sfide future.



FIGURA 17

## Il framework del capacity building

Fonte: AICCON (2024), nostra elaborazione





Sulla base di questi presupposti, il gruppo di lavoro ha **valutato positivamente** le candidature in grado di:

- 1** **Rendere esplicita l'intenzionalità** del processo di sviluppo e del percorso di innovazione intrapreso, con particolare riferimento alla dimensione identitaria dell'organizzazione, alle modalità di riconoscimento da parte delle comunità di riferimento, al modello di governance, all'esistenza di attività di pianificazione strategica e al livello di innovazione organizzativa.
- 2** Presentare un **modello di sostenibilità economica** fondato su un *funding mix* articolato e coerente con la strategia di sviluppo.
- 3** Prevedere **funzioni e competenze legate alla trasformazione digitale** e alla gestione della complessità organizzativa.
- 4** Valorizzare l'**orientamento comunitario** dell'organizzazione e la capacità di integrazione e confronto con i vari stakeholder.
- 5** Progettare le attività coinvolgendo la comunità nel **design** e nella **produzione dei servizi**.

Questo impianto teorico ha trovato la sua applicazione pratica in una metodologia operativa rigorosa, disegnata per tradurre i principi in un processo di valutazione coerente e sistemico.

173

#### 7.4 METODOLOGIA DI LAVORO: UN PROCESSO STRUTTURATO PER UNA LETTURA SISTEMICA

La metodologia di valutazione è stata disegnata per evitare l'eccessiva frammentazione del processo, garantendo coerenza e rigore in ogni fase. A tal fine, l'analisi è stata affidata a un team integrato, le cui competenze complementari hanno permesso una lettura multidimensionale delle candidature.

Il team di valutazione era composto da:

- **Referente dell'Area advisory & capacity building**  
con un focus specifico sui criteri relativi alla qualità della proposta, all'implementazione del progetto e all'impatto atteso.
- **Professionista commercialista e revisore legale**  
la cui analisi si è concentrata sugli indicatori di natura economico-finanziaria, quali: completezza e accuratezza dell'analisi AS-IS in ambito economico; adeguatezza e solidità del budget del progetto esecutivo; appropriatezza delle fonti individuate per garantire la sostenibilità del progetto esecutivo e capacità dell'ente di generare nuovi flussi di entrate o risparmi.



Il ruolo del Coordinatore Scientifico è stato cruciale per supervisionare l'intero processo, assicurando il costante allineamento del gruppo di lavoro al framework teorico e consolidando gli esiti delle valutazioni in una visione d'insieme coerente.

Il **processo operativo** si è articolato in tre fasi distinte:

#### FASE 1

##### **Analisi delle candidature**

Ciascun valutatore ha esaminato individualmente le candidature, applicando gli indicatori di propria competenza e facendo riferimento all'approccio metodologico condiviso.

#### FASE 2

##### **Confronto interno**

il team si è riunito per una rilettura collegiale degli esiti, confrontando le analisi condotte, discutendo eventuali divergenze e consolidando una prima valutazione condivisa.

#### FASE 3

##### **Confronto con il coordinatore**

un incontro finale con il coordinatore scientifico ha permesso di verificare la coerenza complessiva dei punteggi assegnati, risolvere eventuali scostamenti e validare le valutazioni definitive prima dell'invio alla Fondazione.

L'applicazione di tale metodologia ha fatto emergere un quadro ricco e articolato dello stato di salute e delle traiettorie evolutive del Terzo Settore.

## **7.5 EVIDENZE EMERSE: UN RITRATTO DELL'ECOSISTEMA DEL TERZO SETTORE IN TRASFORMAZIONE**

L'analisi delle 46 candidature condotte nel 2025 offre uno spaccato dello stato e delle dinamiche evolutive del Terzo Settore. Ne emerge il ritratto di un ecosistema dinamico, profondamente eterogeneo e in costante movimento, capace di coniugare approcci consolidati con pratiche innovative per rispondere a bisogni sociali sempre più complessi.

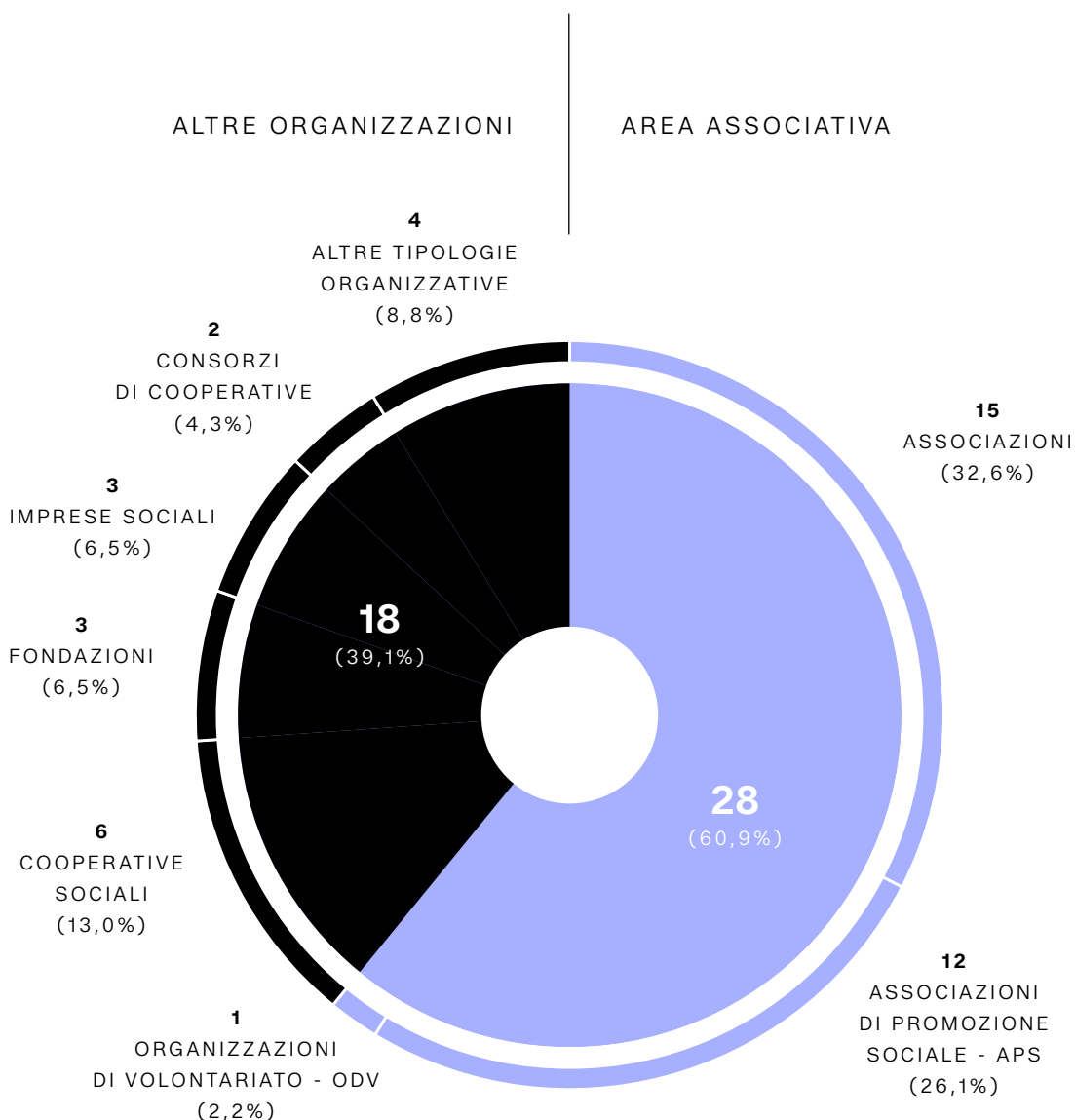


## FORME GIURIDICHE DELLE ORGANIZZAZIONI

La composizione delle forme giuridiche rivela un panorama diversificato. Il gruppo più numeroso è rappresentato dall'**area associativa**, articolata nelle sue tre principali espressioni: Associazioni, Associazioni di Promozione Sociale (APS) e Organizzazioni di Volontariato (OdV). Nel complesso, queste categorie rappresentano il **60,9%** delle candidature, confermando una prevalenza di realtà caratterizzate da strutture organizzative più leggere, forte componente volontaria e un radicamento territoriale significativo. Nello specifico, le associazioni costituiscono il 32,6% del totale, le APS il 26,1%, mentre le OdV rappresentano il 2,2%.

FIGURA 18

Forma giuridica delle organizzazioni candidate al bando **NGYou nel 2025**





A fianco a questa componente, si posizionano forme giuridiche caratterizzate da un assetto organizzativo più strutturato. Le **cooperative sociali** rappresentano il **13%** delle candidature, seguite da **fondazioni** e **imprese sociali**, entrambe pari al **6,5%**. Completano il quadro due **consorzi di cooperative (4,3%)**, una società di mutuo soccorso e un ristretto gruppo di organizzazioni che confluiscono nel gruppo residuale delle altre tipologie organizzative. Nel loro insieme, queste differenze delineano un panorama eterogeneo, accomunato dall'orientamento alla produzione di valore sociale ma distinto per governance, capacità progettuale e maturità organizzativa.

Il confronto con le edizioni precedenti permette di cogliere un'evoluzione nella composizione delle organizzazioni partecipanti. Nell'edizione passata, le associazioni rappresentavano il 41% del totale, mentre cooperative sociali, fondazioni e imprese sociali costituivano un nucleo consistente e bilanciato (pari rispettivamente al 20%, 15% e 13%).

L'edizione 2025 mostra invece una crescita della componente associativa, che raggiunge complessivamente il 60,9%. Tale dinamica può essere letta sia come segnale dell'emersione di nuove realtà nate per rispondere a bisogni sociali emergenti, sia come indicatore del consolidamento di organizzazioni già radicate, che riconoscono nel Bando un'opportunità strategica per strutturarsi e rafforzare la propria capacità d'azione.



## AMBITI DI INTERVENTO DELLE ORGANIZZAZIONI

Gli ambiti di azione dichiarati dalle organizzazioni restituiscono un panorama articolato, espressione della varietà dei bisogni sociali presenti nei territori e della diversità delle competenze sviluppate dagli enti. Tuttavia, pur nella loro eterogeneità, si è cercato di ricondurre gli **ambiti di intervento** ad alcune macro-aree significative.

### **Ambito socioassistenziale ed educativo**

L'ambito socioassistenziale ed educativo è il più rappresentato. Vi rientrano organizzazioni impegnate nella presa in carico di persone in condizioni di fragilità, minori, famiglie vulnerabili, persone con disabilità, nuovi cittadini o giovani a rischio esclusione. All'interno di questa area convivono servizi di prossimità, interventi educativi, dispositivi di accompagnamento sociale, pratiche di inclusione abitativa e percorsi di empowerment rivolti a persone con fragilità. Questa concentrazione evidenzia come, per molte organizzazioni, il cuore dell'azione sociale resti orientato al miglioramento delle capacità delle persone e al sostegno dei percorsi di autonomia, in un quadro dove i bisogni socioeducativi assumono forme nuove e sempre più complesse.

---

### **Ambito culturale e creativo**

Un secondo gruppo rilevante è rappresentato dalle organizzazioni attive nell'ambito culturale e creativo, impegnate nella produzione artistica, nella valorizzazione del patrimonio culturale e nello sviluppo di pratiche partecipative legate alla cultura. La presenza consistente di organizzazioni culturali rappresenta una conferma rispetto al crescente ruolo della cultura nel generare valore sociale, rafforzare legami di comunità, stimolare partecipazione e contribuire a immaginare nuove modalità di vivere il territorio.

Sempre più spesso le realtà culturali non operano solo come erogatori di contenuti, ma come contesti capaci di attivare partecipazione, facilitare processi di apprendimento collettivo e sostenere forme di ingaggio continuativo. In un ecosistema informativo complesso e in rapido cambiamento, le organizzazioni culturali diventano sempre di più spazi vere e proprie infrastrutture sociali, in grado di generare coesione, stimolare progettualità condivise e supportare i territori nella lettura e nella gestione delle trasformazioni in atto<sup>20</sup>.

---



### **Imprenditorialità e sviluppo socioeconomico**

Una terza macro-area riguarda la promozione dell'impreditorialità e nello sviluppo socioeconomico locale. Rientrano in questa categoria interventi orientati all'attivazione di competenze imprenditoriali, dalla creazione di opportunità economiche per giovani e adulti, fino alla rigenerazione di economie locali o alla sperimentazione di nuovi modelli di welfare comunitario. L'enfasi ricorrente è posta sulla capacità delle organizzazioni di agire come facilitatori dello sviluppo territoriale e di sostenere transizioni economiche inclusive.



### **Ulteriori ambiti**

Completano il quadro alcune organizzazioni impegnate in ambiti emergenti, quali l'**ambiente**, l'**agricoltura sociale** e l'**housing sociale**, che segnalano una transizione verso modelli di intervento sempre più ibridi, intersettoriali e orientati alla multidimensionalità del benessere.

### Analisi per aree di valutazione

L'analisi dei singoli criteri di valutazione offre ulteriori spunti di riflessione.

#### → **Ambito Economico**

Dall'analisi degli indicatori di natura economico-patrimoniale, è emerso un divario strutturale tra le imprese (sociali e cooperative), dotate di una maggiore patrimonializzazione, e gli enti associativi, che per natura dispongono di sistemi di rendicontazione più semplificati. Per correggere questa potenziale distorsione, si è scelto di valorizzare gli ETS che, pur non essendovi obbligati, hanno adottato volontariamente sistemi di rendicontazione più avanzati, come il bilancio economico-patrimoniale o il bilancio preventivo, premiando così la trasparenza e la gestione evoluta. L'osservazione trasversale dei punteggi per forma giuridica suggerisce alcune tendenze di fondo: le imprese sociali e le cooperative, dotate di strutture più mature, tendono a esprimere livelli più elevati di coerenza strategica, capacità gestionale e solidità economica. APS, associazioni e fondazioni presentano invece una maggiore variabilità interna, mentre le OdV mostrano più frequentemente fragilità legate alla governance semplificata e alla scarsità di risorse amministrative.



## → **Qualità**

L'analisi delle valutazioni dell'ambito qualità mette in luce alcuni aspetti particolarmente rilevanti in termini di maturità organizzativa, capacità di autoriflessione e potenzialità di sviluppo degli enti partecipanti. Un primo elemento riguarda la crescente consapevolezza dell'analisi organizzativa come strumento di orientamento strategico. Tale consapevolezza emerge anche dall'innalzamento del livello qualitativo medio delle candidature. Le realtà che hanno ottenuto le valutazioni migliori non si limitano a descrivere la propria struttura, ma adottano un approccio capace di evidenziare interconnessioni, logiche operative e leve di miglioramento. Questa attitudine riflette un passaggio culturale significativo in cui l'analisi organizzativa non è più percepita come un adempimento, ma come uno strumento utile alla definizione della strategia futura.

## → **Implementazione**

Anche l'analisi in quest'ambito conferma un generale innalzamento della qualità dei progetti esecutivi e una crescente capacità delle organizzazioni di tradurre la strategia in piani operativi più solidi rispetto al passato. Pur in questo quadro positivo, permangono differenze nel modo in cui gli enti interpretano e strutturano l'implementazione delle attività: da un lato vi sono organizzazioni dotate di una cultura gestionale matura, capaci di programmare, coordinare e sostenere nel tempo le azioni previste; dall'altro si osservano realtà che, pur delineando intuizioni progettuali interessanti, mostrano una distanza tra visione strategica e capacità realizzativa. Un elemento ricorrente nelle valutazioni riguarda il valore attribuito ai progetti che riescono a combinare in modo equilibrato interventi di rafforzamento organizzativo, attività di capacity building e azioni di governance orientate al medio-lungo periodo. Questa integrazione è stata considerata un indicatore significativo di solidità e sostenibilità:

le organizzazioni che investono nella crescita interna si dimostrano infatti più capaci di affrontare l'incertezza del contesto, adattarsi ai cambiamenti e sostenere nel tempo gli obiettivi fissati.



Tale combinazione rappresenta un valore aggiunto perché contribuisce non solo allo sviluppo dell'organizzazione, ma anche alla costruzione delle condizioni necessarie per un impatto trasformativo nel lungo periodo.

Allo stesso modo, sono state valutate positivamente le organizzazioni che hanno saputo elaborare un piano strategico di rafforzamento delle competenze interne. L'investimento in percorsi mirati di crescita del personale permette infatti di consolidare il know-how all'interno dell'ente, valorizzare figure già presenti e ridurre nel tempo la dipendenza da competenze esterne. Questo approccio contribuisce a una crescita più sostenibile e autonoma, migliorando la capacità delle organizzazioni di innovare, apprendere e adattarsi.

#### → **Impatto**

L'ambito dedicato all'impatto approfondisce la capacità delle organizzazioni di guardare al futuro e di interpretare il legame tra strategia e territorio per orientare il proprio contributo verso processi di trasformazione.

I giudizi relativi a questa sezione evidenziano un elemento trasversale: le organizzazioni che ottengono le valutazioni migliori sono quelle che concepiscono il piano strategico come uno strumento di cambiamento.

In questa prospettiva, risultano particolarmente meritevoli le organizzazioni che interpretano l'impatto andando oltre la dimensione organizzativa e adottando uno sguardo orientato alla comunità. Il cambiamento non è inteso come semplice miglioramento delle proprie performance, ma come capacità di aprirsi al territorio, coinvolgere attivamente le comunità e costruire alleanze capaci di sostenere processi trasformativi condivisi. Le organizzazioni con le valutazioni più alte dimostrano inoltre una lettura approfondita del contesto di riferimento, fondata su analisi dei bisogni, ascolto degli stakeholder e osservazione delle dinamiche socioeconomiche.

Si osserva infine una crescente attenzione nel collegare gli obiettivi strategici all'Agenda 2030 e ad altri quadri di riferimento territoriali, nazionali ed europei. Questo orientamento rappresenta il segnale di una maggiore maturità nella capacità di utilizzare cornici condivise per definire le priorità strategiche e una volontà sempre più esplicita di collocarsi all'interno di processi di trasformazione di più ampio respiro, in dialogo con strategie istituzionali di livello superiore e contribuendo attivamente alla loro realizzazione.



Nel complesso, i risultati indicano un'evoluzione significativa nel modo in cui le organizzazioni concepiscono l'impatto, che emerge sempre più come parte integrante del disegno strategico, profondamente connesso al territorio, alle comunità e ai grandi obiettivi di cambiamento.

L'insieme di queste evidenze non solo fotografa un sistema in profonda evoluzione, ma impone una riflessione critica sull'adeguatezza degli strumenti valutativi attuali, che faticano a gestire la crescente polarizzazione del settore.

## 7.6 PROPOSTE EVOLUTIVE

L'analisi integrata restituisce l'immagine di un sistema del Terzo Settore che evolve verso una crescente complessità e professionalizzazione. Se da un lato questa dinamica rappresenta un segnale di maturità, dall'altro mette in evidenza i limiti degli strumenti di valutazione tradizionali, sempre meno adeguati a interpretare la pluralità di modelli organizzativi, traiettorie di sviluppo e capacità operative che caratterizzano oggi il campo.

In questo quadro, le prospettive evolutive emerse possono essere ricondotte a una visione unificante fondata sul civic management, inteso come chiave interpretativa capace di orientare il ripensamento degli strumenti e dei processi valutativi. Assumere il civic management come prospettiva di lettura, significa riconoscere che la valutazione non è un esercizio neutro o meramente tecnico, ma un dispositivo che contribuisce a strutturare il modo in cui le organizzazioni definiscono le proprie priorità, assumono decisioni strategiche, allocano risorse e rendono conto alle comunità di riferimento. In questa logica, coerente con l'impostazione promossa da AICCON, la valutazione diventa parte integrante dei processi di governo e di cambiamento, e non un momento separato o successivo all'azione.

La crescente complessità organizzativa del settore non richiede soltanto indicatori più sofisticati o una maggiore articolazione delle metriche, ma sollecita un ripensamento più profondo del ruolo della valutazione rispetto ai processi decisionali e di change management. L'evoluzione degli strumenti valutativi potrebbe quindi prevedere una più stretta integrazione tra dimensione valutativa e processi di trasformazione organizzativa intenzionale, rafforzando la capacità della valutazione di accompagnare transizioni consapevoli e coerenti nel tempo. Ciò implica una maggiore attenzione alla coerenza tra purpose dichiarato, scelte strategiche e assetti gestionali, così come alla capacità delle organizzazioni di tradurre tali scelte in metriche significative, condivise e comprensibili per gli stakeholder coinvolti.



All'interno di questo quadro interpretativo, l'analisi mette in luce una polarizzazione crescente tra enti di piccole dimensioni, spesso caratterizzati da strutture leggere e da una forte componente volontaria, ed enti di grandi dimensioni, altamente strutturati e dotati di capacità amministrative e gestionali avanzate. Questa eterogeneità, come emerso dall'analisi dei punteggi e delle forme giuridiche, non riflette differenze di merito, ma condizioni operative strutturalmente diverse, che rendono complessa la comparazione e rischiano di introdurre asimmetrie non intenzionali nei processi valutativi. In particolare, la partecipazione al Bando risulta più onerosa per le realtà minori, che dispongono di risorse amministrative limitate e incontrano maggiori difficoltà nel far fronte a richieste documentali articolate.

A partire da questa consapevolezza, una possibile traiettoria evolutiva consiste nella sperimentazione di una differenziazione del Bando articolata su due livelli, concepiti non come categorie rigide ma come percorsi valutativi coerenti con diversi stadi di sviluppo organizzativo e con differenti modalità di esercizio del management come pratica civile. Un primo livello potrebbe essere dedicato agli enti non commerciali di piccole dimensioni, prevedendo richieste documentali più contenute e maggiormente orientate alla chiarezza del purpose, alla coerenza dell'azione rispetto ai bisogni del territorio e alla capacità di attivare relazioni significative con la comunità. I contributi associati a questo livello sarebbero proporzionati alla scala operativa e finalizzati a sostenere processi di primo consolidamento organizzativo, rafforzando competenze di base e capacità progettuali essenziali.

Un secondo livello potrebbe invece essere rivolto alle organizzazioni più strutturate, come imprese sociali, cooperative, fondazioni e associazioni complesse, già dotate di assetti gestionali formalizzati e di una maggiore esperienza nella progettazione e nella rendicontazione. In questo caso, il percorso valutativo manterrebbe requisiti più articolati, in grado di intercettare la complessità dei modelli organizzativi e degli interventi proposti, e prevederebbe contributi adeguati a sostenere cicli progettuali di maggiore ampiezza, anche in relazione a obiettivi di impatto più avanzati e a processi di trasformazione organizzativa di medio periodo.

Impostata in questo modo, la sperimentazione a due livelli non risponderebbe unicamente a un'esigenza di equità procedurale, ma si configurerebbe come uno strumento di accompagnamento differenziato, capace di riconoscere e valorizzare diversi modi di esercitare il management come pratica civile. L'adattamento degli strumenti valutativi rappresenterebbe quindi un passaggio necessario per sostenere modelli di sviluppo organizzativo coerenti con una visione dell'impatto come processo collettivo e trasformativo, e non come esito isolato.

In questa prospettiva, la valutazione può evolvere da strumento di selezione a leva strategica di crescita, apprendimento e sviluppo, riducendo il rischio che si trasformi in un fattore di esclusione e rafforzando la sua funzione di abilitazione del potenziale trasformativo delle organizzazioni, in coerenza con la loro identità, il loro stadio di sviluppo e il valore pubblico che intendono generare.



# Bibliografia

## CAPITOLO 7

AICCON (2023)

*Oltre la forma. Risignificare le organizzazioni per generare cambiamento, atti delle Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile (23° edizione)*  
Bertinoro

Andersen N. A., & Pors A. S. (2016)

*Il welfare delle potenzialità. Riprogrammare il welfare attraverso il potenziamento delle capacità*  
FrancoAngeli, Milano

Bonaga G., Ecchia G., Rago S., Venturi P. (2023)

*Social Investment Readiness: percorsi di Capacity Building per le imprese sociali, in Finanza d'impatto sociale. Istituzioni, capacity building e governance per l'innovazione, pp. 165-182*  
FrancoAngeli, Milano

Colombo L. A. (2023)

*Educare al Civic Management. Perché trasformare l'educazione alla gestione d'impresa attraverso un approccio ecologico all'economia civile*  
Short paper AICCON

De Benedictis L., Miccolis, S., Venturi P., & Zamagni S. (2023)

*La valutazione d'impatto sociale come pratica trasformativa*  
Position paper AICCON

Fondazione Compagnia di San Paolo (2024)

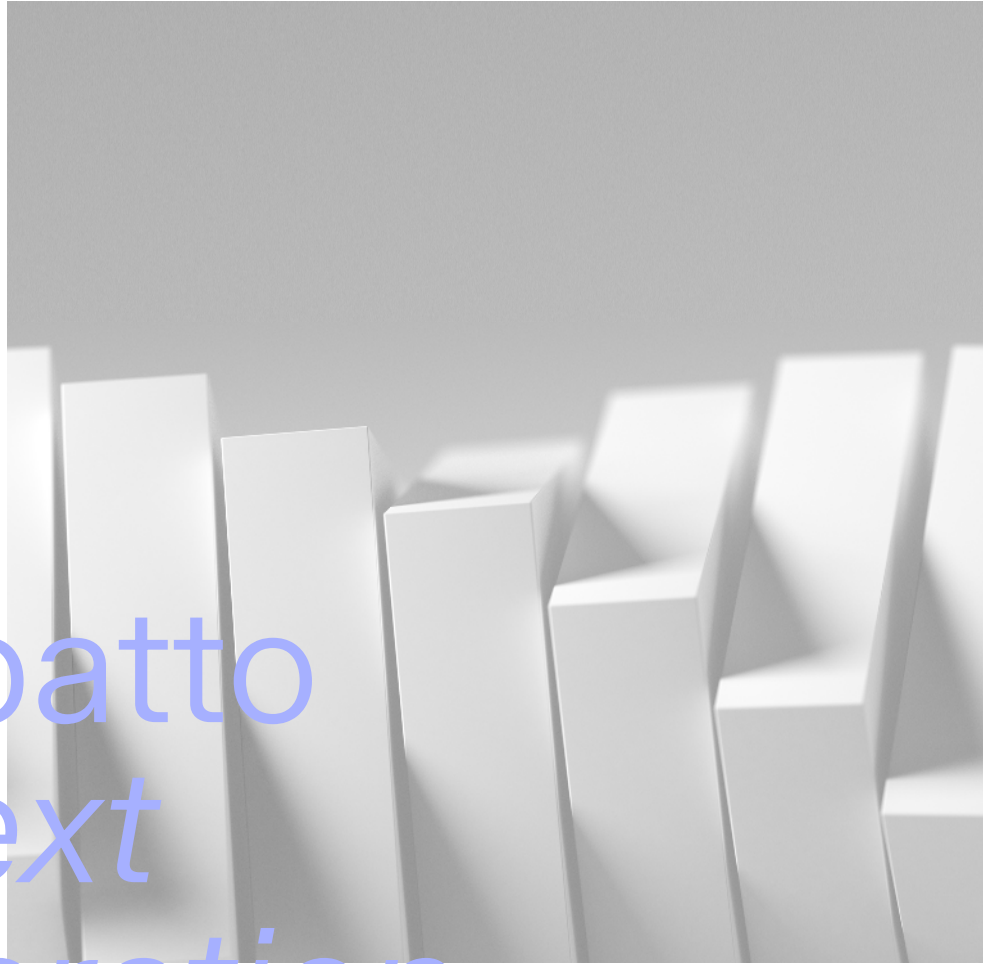
*Linee guida per lo sviluppo organizzativo del Terzo Settore 2024*  
Fondazione Compagnia di San Paolo, Torino

Venturi P., & Rago, S. (2016)

*Teoria e modelli delle organizzazioni ibride - in Quaderni dell'Economia Civile, n. 3.*  
AICCON



PARTE III



# L'impatto di *Next Generation You*

184



CAPITOLO 8

# Come è evoluta la relazione tra le organizzazioni e la Fondazione?

Alcune evidenze della valutazione qualitativa

a cura di  
Matteo Moscatelli / Università Cattolica di Milano - Dipartimento di Sociologia  
Teresa Betti / Università Cattolica di Milano

Il capitolo presenta alcuni risultati di una ricerca valutativa qualitativa sulla prima edizione del bando *Next Generation You* della Fondazione Compagnia di San Paolo. Questa ricerca ha avuto l'obiettivo di analizzare l'evoluzione della relazione tra Fondazione e organizzazioni beneficiarie, nonché gli effetti trasformativi prodotti a livello organizzativo, culturale e territoriale. Attraverso 17 interviste qualitative semi strutturate agli enti beneficiari, 4 interviste a consulenti strategici e 2 mini focus group con lo staff della Fondazione, la ricerca ricostruisce le modalità con cui *NGYou* ha favorito processi di riposizionamento strategico, riorganizzazione interna, sviluppo della cultura del dato e rafforzamento delle competenze gestionali. I risultati mostrano una transizione da un modello di finanziamento tradizionale e supporto a un modello di accompagnamento filantropico partnership-based, fondato su fiducia, ascolto, presenza e corresponsabilità, con effetti duraturi sulla sostenibilità delle innovazioni e sul posizionamento degli enti nei rispettivi territori. Accanto agli esiti positivi, emergono criticità legate alla gestione dei monitoraggi, alle piattaforme digitali e al carico operativo dei consulenti, che suggeriscono possibili evoluzioni del modello di progetto.



## 8.1 INTRODUZIONE: DALLA VALUTAZIONE DEGLI ESITI ALLA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ RELAZIONALE

Le edizioni del bando *Next Generation You* della Fondazione Compagnia di San Paolo sono state fin dall'inizio accompagnate da processi valutativi prevalentemente quantitativi, volti a misurare gli esiti della capacity building in termini di rafforzamento delle capacità gestionali e della sostenibilità economico-finanziaria degli enti beneficiari. Questa ricerca valutativa (si veda anche il ← capitolo 4 ) ha coinvolto, in particolare, i vincitori della seconda fase del Bando e l'azione trasformativa introdotta da *NGYou*, richiede tuttavia di integrare il perimetro epistemologico con un approccio di tipo qualitativo, dialogico e trasformativo, capace di cogliere la natura relazionale e riflessiva del percorso, i cambiamenti percepiti dagli attori, gli apprendimenti reciproci e la costruzione condivisa di significati tra Fondazione, enti beneficiari, consulenti e altri soggetti coinvolti. In questa prospettiva, la relazione stessa tra Fondazione ed enti di Terzo Settore diventa oggetto di valutazione: si tratta di interrogarsi sulla sua generatività, sulla capacità di produrre cambiamenti nelle pratiche organizzative, di attivare processi culturali e organizzativi, generando impatto. L'obiettivo è stato quello di raccogliere evidenze e specificità sull'efficacia del percorso, sul senso, sulla tenuta organizzativa degli enti coinvolti rispetto alla loro pianificazione strategica e capacità di gestione nel medio e lungo periodo. Il punto teorico di partenza, come già ricordato, è la valutazione di quella che può essere intesa come la qualità relazionale di un progetto, che sottolinea l'importanza di valutare non solo gli esiti di un intervento, ma anche la qualità delle relazioni che esso genera e trasforma (Moscatelli, 2013).

In questa prospettiva, dimensioni quali fiducia, riconoscimento reciproco, ascolto e convergenza di visioni assumono un ruolo centrale nel leggere gli effetti di un programma come *NGYou* e costituiscono le principali aree di interesse dell'analisi.

186

Questo orientamento alla valutazione si fonda su una prospettiva relazionale che legge la dinamica generativa delle relazioni che intercorrono tra i soggetti (Donati, 2013), dove le relazioni non sono semplici mezzi ma, se generative, possono essere dei beni relazionali, in grado di produrre valore sociale, innovazione e cambiamento interni ed esterni. Esse costituiscono il luogo primario di produzione di senso e di orientamento dell'agire e la valutazione deve pertanto essere intesa come un processo riflessivo che rende visibile la qualità e gli effetti di tali relazioni. In questo contributo si vuole osservare come le relazioni tra enti e consulenti abbiano dato forma a nuove possibilità, come abilitino le organizzazioni a riconoscersi e trasformarsi, e come impattino sugli spazi di corresponsabilità, mutualità e cura istituzionale. Questi elementi relazionali sono infatti importanti per costruire *accountability*, intesa come pratica di trasparenza basata sulla responsabilità



condivisa e sulla legittimità sociale (Bovens, 2007; Ebrahim, 2005). In questo quadro anche il tema della sostenibilità sociale si amplia: essa non può essere interpretata come mero equilibrio economico-finanziario, ma invece come capacità di generare valore sociale e culturale nel tempo, dentro e fuori le organizzazioni, attraverso reti, alleanze e infrastrutture di senso condivise (Bebbington & Gray, 2001; Freeman, 2010).

Pertanto, il presente contributo, che integra il capitolo precedente ( ← capitolo 4 ) restituisce, in forma descrittiva, i risultati della ricerca valutativa qualitativa condotta sulla prima edizione del bando *NGYou*, in particolare dedicando particolare attenzione a:

- l'**evoluzione della relazione** tra Fondazione Compagnia di San Paolo, consulenti ed enti beneficiari;
- i processi di **cambiamento organizzativo e culturale** innescati dal percorso internamente alle associazioni ed eventuali esternalità trasformative;
- le **criticità emerse e suggerimenti di miglioramento** formulati dagli stessi attori coinvolti.

## 8.2 QUADRO METODOLOGICO DELLA RICERCA QUALITATIVA

Questa parte della ricerca è stata realizzata con l'obiettivo di comprendere in profondità come è evoluta la relazione tra le organizzazioni beneficiarie e la Fondazione dopo l'implementazione del bando *Next Generation You* analizzando le caratteristiche dei percorsi di alleanza costruiti e gli impatti generati a livello organizzativo, culturale e territoriale. L'impostazione metodologica adottata è di tipo qualitativo-esplorativo ed è orientata alla ricostruzione dell'esperienza dal punto di vista dei partecipanti, mediante metodi narrativi e dialogici. La valutazione, in coerenza con il framework, ha pertanto assunto la forma di un "dispositivo relazionale e multivisione", capace di integrare:

- i materiali prodotti durante i **monitoraggi e le valutazioni precedenti** (questionari, form di monitoraggio, bilanci, documenti interni);
- le **basi dati** della Fondazione;
- la **triangolazione dei punti di vista** dei soggetti coinvolti (interviste a consulenti strategici ed enti beneficiari, focus group con funzionari della Fondazione).



Come ricordato nel contributo precedente, sono infatti stati attivati tre livelli di ascolto:

#### Livello di ascolto 1

##### **2 mini focus group con responsabili e staff della Fondazione**

Finalizzati a esplorare percezioni interne, apprendimenti maturati e processi trasformativi vissuti dall'istituzione stessa.

#### Livello di ascolto 2

##### **17 interviste qualitative semi-strutturate a enti beneficiari**

Rivolte principalmente a responsabili progettuali e, in alcuni casi, a figure apicali e manager coinvolti nella governance e nella strategia dei percorsi di *organizational development*.

#### Livello di ascolto 3

##### **4 interviste qualitative semi-strutturate a consulenti strategici**

Con un focus specifico sui processi di accompagnamento, sulle dinamiche di comunicazione e sugli effetti dei modelli consulenziali adottati.

In questo contributo sarà in particolare dedicato spazio al punto di vista degli enti e dei consulenti. Come già indicato, la loro selezione è stata articolata per criteri intenzionali e teorici, con l'obiettivo di rappresentare la diversità del portafoglio degli enti selezionati rispetto a:

- il settore di attività (culturale, sociale, educativo, dell'innovazione sociale);
- la dimensione organizzativa;
- la posizione geografica;
- gli stadi differenti di maturità organizzativa.

Alcune difficoltà nelle interviste condotte con gli enti sono state legate all'ampia eterogeneità dei contesti organizzativi che a volte ha reso difficile il linguaggio comune, la comparazione, l'applicazione della stessa traccia di domande ai diversi soggetti, mentre i colloqui con i consulenti hanno visto difficoltà legate alle tempistiche del progetto in relazione alla distanza temporale di alcuni ricordi.

La triangolazione tra le prospettive ha permesso di costruire un quadro tridimensionale della relazione, dei cambiamenti generati e delle criticità emerse lungo il percorso. Gli strumenti hanno indagato l'evoluzione della relazione (in particolare gli aspetti comunicativi) con la Fondazione, la generatività, l'apprendimento reciproco, la convergenza di valori, i cambiamenti organizzativi endogeni ed esogeni nel breve, medio e lungo periodo (impatto e sostenibilità delle innovazioni). Sono state utilizzate domande narrative aperte, stimoli visuali e metaforici (icebreaker, episodi critici) e ricostruzioni cronologiche guidate.



Il **processo operativo** è stato articolato in quattro fasi:

#### FASE 1

#### SET-UP DELLA RICERCA

Definizione delle domande valutative e degli strumenti.  
Mappatura degli stakeholder.

---

#### FASE 2

#### RACCOLTA DATI QUALITATIVI

Realizzazione delle interviste semistrutturate (online e in presenza).  
Conduzione dei mini focus group.  
Registrazione e trascrizione integrale.

---

#### FASE 3

#### ANALISI

Codifica tematica con approccio induttivo grounded.  
Categorizzazione per nuclei tematici.  
Triangolazione tra prospettive dei tre gruppi di attori.

L'analisi è stata condotta attraverso codifica aperta delle trascrizioni e costruzione di nuclei tematici trasversali, pattern ricorrenti e dissonanze con selezione di citazioni significative a supporto delle evidenze emerse.

---

#### FASE 4

#### RESTITUZIONE

Elaborazione di summary per cluster.  
Tabella comparativa enti per temi.  
Report narrativo integrato.  
Citazioni.



## 8.3 RISULTATI

### 8.3.1 Evoluzione delle relazioni tra Enti beneficiari e Fondazione

Un primo contenuto trasversale che emerge dalle interviste riguarda gli **aspetti generativi** della relazione tra gli enti beneficiari e la Fondazione Compagnia di San Paolo. Le parole più ricorrenti utilizzate dagli enti intervistati per descrivere l'esperienza con *Next Generation You* sono state infatti:

crescita  
accompagnamento  
riflessione  
trasformazione  
opportunità  
apprendimento

L'esperienza viene percepita come uno spazio di pausa riflessiva e rigenerativa, utile a mettere a fuoco strategie e priorità. Alcuni la descrivono come *"un'occasione per strutturarsi meglio"* o *"un allenamento alla sostenibilità"*. La relazione viene descritta nei termini di un continuum caratterizzato da *"ascolto autentico"* *"vicinanza operativa e umana"*, *"trasparenza"*, *"fiducia come elemento abilitante del cambiamento"*. Molti enti sottolineano il passaggio da una percezione della Fondazione come *"erogatore"* ad un vissuto di alleato strategico e di compagno di percorso. La relazione con la Fondazione è stata infatti spesso complessa all'inizio, quasi come affrontare qualcosa di nuovo e sconosciuto. All'inizio da alcuni enti è stata segnalata una certa difficoltà a entrare in contatto con sé stessi e con il percorso

*"Un po' come guardarsi attentamente allo specchio per la prima volta  
o come andare dallo psicologo per la prima volta."*  
(Ente 14)

come si trattasse di un'esperienza nuova con potenziale destabilizzante. Tuttavia, proprio questa complessità iniziale e spaesamento si sono rivelati spesso funzionali e hanno permesso di affrontare le difficoltà in modo critico, più chiaro e gestibile. La partecipazione al Bando ha offerto pertanto un supporto, accompagnamento e strumenti per sentirsi meno soli di fronte alle sfide, trasformando iniziali sensazioni di inadeguatezza in motivazione e fiducia nel percorso.



I contesti ed i momenti in cui la relazione si è stabilita come partnership (come reale alleanza) sono stati differenti. Un'associazione ha descritto la collaborazione come un processo strutturato di lavoro e insieme procedurale:

*"È stata una modalità per accompagnarsi a vicenda...  
ci si è accompagnati passo passo."*  
(Ente 2)

Un'altra evidenza la comprensione e il supporto ricevuti in una fase complessa di vita dell'organizzazione, che è stato un punto di partenza per costruire una relazione solida:

*"Ho apprezzato l'attenzione e la comprensione anche alle fatiche."*  
(Ente 3)

L'Ente 1 racconta invece di un avvio faticoso, poi trasformato in un accompagnamento significativo basato su precisi strumenti:

*"All'inizio c'era una certa difficoltà [...] poi ha offerto supporto,  
accompagnamento e strumenti per sentirsi meno soli."*  
(Ente 1)

Nel complesso la relazione con la Fondazione è percepita dagli enti come una "partnership evolutiva", fortemente dinamica e trasformativa, più che come un semplice rapporto erogatore-beneficiario di servizi o strumenti.

191

Accanto ai numerosi aspetti positivi del legame, emergono alcune **criticità** nello svolgersi dei percorsi (come già riportate nel ← capitolo 4 ), legate a volte ad aspetti strutturali della relazione o relativi agli strumenti e ai dispositivi operativi, come questionari e moduli di monitoraggio:

*"Questionari troppo numerosi, ripetitivi e poco funzionali."*  
(Ente 1)

oppure cambiamenti di piattaforma digitale con assistenza ritenuta insufficiente, modulistica non agevole ed un conseguente sovraccarico rispetto ai tempi interni degli enti. Tuttavia, alcuni enti ribadiscono proprio che in questo svolgersi della relazione, tale articolato apparato di supervisione e gestione dei piani di sviluppo sia stato importante (si veda anche il ← capitolo 4 ): questi strumenti, visti anche i tempi lunghi di implementazione, hanno proprio promosso un cambiamento che non sarebbe avvenuto altrimenti.



Analizzando nello specifico il punto di vista dei consulenti si nota come, con lo svilupparsi di una relazione di collaborazione, molte organizzazioni si siano "aperte", condividendo dati, criticità interne e visioni strategiche profonde. In diversi casi, il rapporto ha assunto una dimensione quasi maieutica e trasformativa, diventando un accompagnamento personale oltre che professionale:

*"Il cambiamento [...] funziona se tu sei accanto e lavori con e per le persone."*  
(Consulente Strategico 1)

La qualità relazionale è risultata strettamente legata al livello di maturità organizzativa degli enti: le realtà più strutturate hanno collaborato con maggiore continuità, mentre enti piccoli o fortemente basati sul volontariato hanno mostrato meno reciprocità delle attese, più fatica nella gestione dei tempi, nel coordinamento o nell'accettare un cambiamento culturale.

*"Alcuni erano poco collaborativi [...] vivevano il percorso come un contributo."*  
(Consulente Strategico 2)

Alcune criticità – simili a quelle emerse nei mini focus group con lo staff di Fondazione ed analizzate nel capitolo precedente – sono emerse laddove gli enti vivevano il Bando come mero accesso alle risorse economiche, generando incomprensioni rispetto al ruolo dei consulenti. Tuttavia, nella grande maggioranza dei casi, le relazioni sono state considerate profonde e durevoli e sono spesso proseguite oltre il termine del progetto. Inoltre, proprio l'importanza della relazione e la sua valorizzazione emergono anche grazie alla presenza di eventuali rapporti personali e collaborazioni pregresse tra enti e Fondazione, che hanno facilitato l'implementazione dei diversi progetti e il dispiegarsi del loro impatto.



### 8.3.2 Impatti generati dal progetto negli enti

Molti enti sottolineano la dimensione trasformativa della relazione con la Fondazione, il **cambiamento** sia **organizzativo** (A) che **culturale** (B) innescato dai percorsi:

*“È stato un percorso che ci ha obbligati a fermarci e guardarci dentro,  
a capire chi siamo e dove vogliamo andare.”*  
(Ente 14)

In tutti gli enti analizzati emergono infatti trasformazioni significative, non solo di natura tecnico-gestionale, ma anche e soprattutto di carattere culturale. Altrettanto rilevanti sono inoltre gli **impatti economici** (C), che contribuiscono alla sostenibilità dei cambiamenti introdotti. Il tema della **sostenibilità dei cambiamenti** (D) è infatti centrale ed è emerso come un aspetto ambivalente: mentre la maggior parte delle trasformazioni sono diventate parte dell'evoluzione degli enti, andando a regime, in alcuni casi le organizzazioni necessitavano ancora di supporto nell'ottica di un piano di sviluppo longitudinale di più ampio decorso.

#### **A** **RICADUTE ORGANIZZATIVE** *Nuove funzioni, strutture, modifiche alla governance e crescita dell'organico*

Il progetto ha generato importanti e profonde ricadute organizzative in diversi enti con grande eterogeneità / differenziazione. Le organizzazioni a seguito delle attività del Bando hanno introdotto nuove funzioni interne, rivisto la governance, definito con maggiore chiarezza ruoli e responsabilità, creato o rafforzato aree dedicate allo sviluppo, alla cura del personale, alla progettazione. Tutti gli intervistati descrivono un processo di rafforzamento organizzativo, spesso legato a formalizzazione di procedure interne e maggiore consapevolezza strategica. Partendo dai cambiamenti organizzativi più rilevanti, un esempio emblematico di trasformazione innescata dalla consulenza è stata la decisione di cambiare materialmente la sede dell'organizzazione, che ha richiesto un anno di tempo e costi notevoli, portando infine a creare un nuovo hub culturale (Ente 12). Questo cambiamento ha permesso di strutturare maggiormente la suddivisione tra aree dell'organizzazione, migliorandone la visibilità e la capacità di entrare in rete con altri soggetti.



Per un altro ente, per esempio:

*“l’esperienza ha rappresentato una sfida enorme che ha portato ad affrontare trasformazioni latenti rendendole concrete grazie al lavoro strategico e operativo avviato con il consulente.”*

(Ente 15)

Il progetto ha introdotto nuove pratiche gestionali, come i briefing operativi e la prevendita online degli eventi, rendendo possibile una riorganizzazione complessiva dei flussi interni. Un altro ente ancora sottolinea il rafforzamento delle competenze interne dello staff nella capacità di individuare e cogliere nuove opportunità, portando maggiore chiarezza, formalizzazione e condivisione dei processi e rendendo il lavoro complessivamente più rigoroso e strutturato. L’Ente 9 segnala un lavoro di ridefinizione dei servizi, accompagnato da un potenziamento del team:

*“Ha cambiato il portafoglio di ciò che oggi riusciamo a offrire [...] un boost.”*

(Ente 9)

Questo effetto è da attribuire anche all’approccio ricettivo dell’ente e alla sua capacità di trasformarsi e di essere autonomo, non solo all’efficacia del Bando: la Direzione Formazione di quella organizzazione (Ente 9) ha infatti svolto un ruolo centrale nella diffusione interna dei risultati e nella socializzazione dei deliverables, contribuendo a radicare in modo stabile le innovazioni introdotte (*“più di quanto abbia fatto il consulente esterno”*).

Anche per Ente 14 il percorso *NGYou* ha avuto un significativo impatto trasformativo sui processi organizzativi, vissuto come un momento di analisi e autoriflessione: *“Specchio (della nostra esperienza)”*. Il supporto del consulente strategico ha permesso una riorganizzazione della comunicazione digitale e un processo sistematico di ottimizzazione del mentoring e del fundraising, contribuendo a *“togliere le inefficienze e ottimizzare a livello di tempo rispetto alla qualità”*. Questa ristrutturazione interna si è tradotta in una maggiore capacità di monitoraggio e in benefici diretti per i destinatari:

*“Strutturandoci noi meglio abbiamo portato ai beneficiari più valore.”*

(Ente 14)



Ente 14 ha infatti segnalato l'introduzione di processi digitali e di un nuovo framework di lavoro, mentre l'Ente 15 ha vissuto un passaggio da un collettivo informale a una struttura organizzativa solida con nuovi sistemi di briefing, un event management strutturato e la prevendita online: *"Sfida enorme", "I briefing prima degli eventi erano emozionanti"*.

Alcuni enti hanno introdotto **nuove funzioni organizzative**. Per esempio, l'Ente 2 rappresenta un caso emblematico con l'istituzione dell'Ufficio di cura del personale a seguito di una riformulazione di vision, mission e modello di responsabilità e la costruzione di una "carta d'identità" dell'ente. L'Ente 17 evidenzia anche una trasformazione complessiva del personale, che ha portato a una crescita numerica del team. Questa crescita ha consentito la riapertura e l'avvio di una nuova gestione del teatro e l'introduzione di un CRM, un importante processo di digitalizzazione che ha abilitato nuove funzioni strategiche:

*"È stata la scintilla che ha innescato tutto il processo [...] trasformazione totale."*  
(Ente 17)

L'Ente 12 ha inserito diverse persone provenienti dal servizio civile, ha modificato i ruoli del personale e prodotto una miglior suddivisione tra i vari uffici.

L'Ente 8 ha lavorato invece prevalentemente sul livello della governance, con una **riorganizzazione interna**, l'ampliamento e il rinnovamento del Consiglio di Amministrazione, l'introduzione di nuovi responsabili d'area e l'avvio di un coordinamento operativo strutturato. Anche l'Ente 13 ha riorganizzato l'assetto interno dopo un cambio di leadership, valorizzando competenze e comunicazione visiva, e rafforzando l'autonomia progettuale:

*"Il progetto è l'unico tra quelli finanziati che continua ad essere attivo e vitale."*  
(Ente 13)

Un altro ente (Ente 11) ha operato una trasformazione strutturale con fusione societaria che anche in questo caso ha prodotto una revisione integrale della governance, oltre all'internalizzazione della contabilità e della gestione paghe, lo sviluppo dell'area progettazione con l'inserimento di nuove figure strategiche. Alcune verbalizzazioni significative includono:

*"[NGYou] Ha consentito un cambiamento strutturale [...] ci ha permesso di attrezzarci per i prossimi trent'anni."*  
*"Siamo arrivati a una società unica, abbiamo riorganizzato completamente l'area amministrativa."*  
(Ente 11)



Un altro ente ha formalizzato l'Ufficio Risorse Umane, riorganizzato l'Ufficio Progetti, avviato un processo di digitalizzazione e consolidato un ramo in ambito gastronomico, coinvolgendo profondamente anche la governance.

In alcuni casi i cambiamenti sono frutto di fatiche e **momenti di conflitto** e di elaborazione organizzativa:

*"L'ex presidente si offese e se ne andò urlando [...] ma quell'episodio è stato cruciale."  
"È stata la prova che l'interesse della cooperativa viene prima  
delle opinioni personali."  
(Ente 10)*

Per molto tempo alcuni enti hanno guardato alla Compagnia soprattutto come a un soggetto erogatore: "quelli che danno i soldi", un attore percepito come distante, da avvicinare con progetti già perfettamente formulati, nella forma più pulita possibile. Con NGYou questa percezione è cambiata

*"Perché abbiamo voluto costruire una relazione basata sulla fiducia reciproca,  
capace di attivare reti e connessioni utili, di co-progettare e stare insieme  
nei processi, senza basarsi solamente sullo scambio finanziario."  
(Coord. 1)*

Questo ha trasformato il rapporto: da un'interazione formale e verticale a uno **spazio di collaborazione** più aperto. Un caso emblematico di queste trasformazioni riguarda un ente che

*"Prima era un classico "beneficiario" del sostegno istituzionale,  
nel tempo è diventato uno degli alleati più importanti per la nostra missione.  
[...] ha ottenuto un riconoscimento a livello nazionale  
ed è diventato uno dei consulenti del bando NGYou. Questo è stato  
un caso di trasformazione radicale. "  
(Coord. 1)*

Anche secondo i consulenti, che sono stati percepiti principalmente come facilitatori di processi di consapevolezza interna delle organizzazioni, uno degli aspetti più rilevanti è stato proprio questo **rafforzamento della governance**: il progetto ha favorito il coinvolgimento più attivo dei CDA e dei gruppi di lavoro, introducendo logiche di pianificazione e monitoraggio prima poco sistematiche:

*"Il monitoraggio è diventato parte integrante della loro cultura organizzativa [...] inserire nell'ordine del giorno del CDA il monitoraggio del piano di sviluppo."  
(Consulente Strategico 3)*



In molti enti, il lavoro sul piano di sviluppo ha rappresentato il primo esercizio di visione strategica di medio-lungo periodo, oltre le attività ordinarie. Il cambiamento non è stato solo metodologico, ma anche culturale: la costruzione della fiducia interna e la strutturazione dei processi decisionali si sono rivelati elementi centrali. Dove gli enti hanno interpretato il progetto in senso trasformativo, la crescita è stata evidente e duratura; dove invece il Bando è stato percepito solo come strumento di finanziamento, i processi si sono arenati senza produrre risultati profondi:

*“Più l’ente è strutturato, più è facile incardinare l’attività ordinaria con l’accompagnamento [...] altri faticavano proprio per disponibilità di tempo.”*  
(Consulente Strategico 4)

**B**

## TRASFORMAZIONI CULTURALI

*Apprendimenti, mission, leadership e convergenza di valori*

Molti di questi cambiamenti organizzativi sono stati possibili perché c’è stata una trasformazione a livello culturale. L’esperienza è percepita infatti come trasformativa non solo sul piano tecnico, ma anche valoriale. Molti enti dichiarano di aver riscoperto l’importanza della missione, della collaborazione e della cura delle persone all’interno delle proprie strutture.

*“Abbiamo ritrovato un linguaggio comune sui valori: sostenibilità, fiducia, innovazione sociale.”*  
(Ente 5)

197

La **convergenza di valori con la Fondazione** è un tema ricorrente: gli enti riconoscono nel percorso una visione condivisa di sviluppo sostenibile e di impatto sociale misurabile.

L’apprendimento viene descritto  
come profondo e duraturo,  
proprio perché culturale: un cambiamento  
che va oltre il progetto in sé e il Bando.

Ente 14 conferma l’effetto culturale anche in termini di valore per i destinatari: “Ha portato più valore ai beneficiari”. Per esempio, il progetto ha rafforzato la visione della sostenibilità come condizione essenziale per la credibilità dell’ente:

*“[NGYou ha dato] la possibilità di [...] guardare alla sostenibilità e alle fonti di finanziamento in modo più lucido”.*  
(Ente 14)



Sul piano culturale, il progetto ha arricchito i linguaggi e migliorato le modalità di comunicazione, facendo emergere un approccio più aperto alla ricerca, alla sperimentazione e alla soluzione di problemi in linea con le esigenze attuali del Terzo Settore di fronte alle sfide odierne. Ha favorito una maggiore consapevolezza strategica e una visione più nitida e condivisa, superando incertezze e “nebbie” iniziali e promuovendo una cultura dell’innovazione (Ente 9). L’esperienza in diversi casi ha anche prodotto una riflessione identitaria, spingendo per esempio un’associazione ad abbandonare il modello basato sugli eventi per orientarsi verso un nuovo asse strategico, che è rappresentato dalla didattica, che oggi è *“Il fulcro dell’attività... quest’anno hanno ospitato 7mila bambini.”* (Ente 15). Per il portavoce, nonostante le difficoltà relazionali e operative, *NGYou* è stato *“un bando pazzesco”*, capace di far emergere conflitti ma anche una nuova visione di sostenibilità. Altri enti parlano infatti di una vera maturazione identitaria:

*“Abbiamo imparato a pensare come organizzazione, non solo come gruppo di persone motivate.”*  
(Ente 13)

I percorsi hanno avuto un forte impatto sull’identità organizzativa e sulla coesione interna. In più di un caso il lavoro ha portato a una chiarificazione della mission e a un consolidamento del senso di appartenenza. Un ente teatrale segnala un percorso di team building con la definizione condivisa della mission:

*“È nata la nuova mission del teatro [...] riconoscersi come comunità coesa.”*  
(Ente 5)

In diversi casi, *NGYou* è stato percepito come occasione per costruire **nuove forme di leadership diffusa**, per gestire passaggi generazionali e per rendere più partecipata e trasparente la governance. Secondo i consulenti il cambiamento culturale ha coinvolto la visione culturale della leadership e le modalità di relazione interna: Consulente Strategico 1 ha sottolineato che questo livello di cambiamento è possibile quando *“Leggiamo le organizzazioni del Terzo Settore come degli esseri viventi... o si entra in relazione o non si lavora”*. Anche secondo i consulenti gli enti hanno vissuto l’accompagnamento come occasione di rivelazione identitaria, con un riconoscimento che arriva dagli enti:

*“Avete una funzione catartica psicologica... riuscite a restituire una visione di noi stessi che noi pur intuendola non riusciamo mai a metterla insieme in un quadro.”*  
(Consulente Strategico 2)

Questo processo ha superato una cultura chiusa, promuovendo responsabilità collettiva e condivisione delle decisioni, come evidenziato dal Consulente Strategico 3:

*“Gli enti si aprivano, ci raccontavano i loro problemi, le loro criticità... ci mostravano dati, bilanci, statuti, documenti, tutto.”*  
(Consulente Strategico 3)



Dove invece la cultura interna era rigida o orientata solo all'ottenimento di fondi, i processi di trasformazione sono stati meno forti:

*"Affrontavano il bando con logiche [...] puntare alla contribuzione economica senza un reale approccio strategico."*

(Consulente Strategico 2)

*"In alcuni casi la leadership ha detto: non ne abbiamo bisogno, stiamo bene così."*

(Consulente Strategico 2)

Il **cambiamento culturale** non ha interessato esclusivamente gli enti, ma anche **la stessa Fondazione**.

*"Questa sollecitazione [NGYou] è stata un'occasione per far cambiare il tipo di relazione: non più una relazione di assistenzialismo, ma di potenzialità progettuale [...] perché gli enti non ci guardassero più solo come 'mi chiamo la Compagnia una volta all'anno per il contributo', ma come un dialogo di progettazione e condivisione di strategie comuni."*

(Ref. 1)

Nei mini focus group è emerso come l'approccio proposto dal bando NGYou non si rivolgesse esclusivamente agli enti, ma anche alla Fondazione stessa, che da semplice ente erogatore voleva trasformarsi in

*"Un soggetto capace di attivare processi trasformativi capaci di rendere gli enti autonomi e non più dipendenti da noi. Essere un soggetto che dà solo i soldi per progetti preconfezionati non è più una nostra prerogativa, vogliamo cambiare anche noi in questo senso."*

(Coord. 3)

199

L'area di attenzione alle **fonti empiriche di verifica** (i dati) e alla **digitalizzazione** rappresenta un altro dei punti focali di impatto dell'esperienza:

*"Next Generation You ci ha costretto a proiettarci nel futuro."*

(Ente 12)

NGYou ha contribuito significativamente alla diffusione della cultura del dato e all'adozione di strumenti gestionali più evoluti. L'Ente 3 racconta come il percorso svolto abbia prodotto cambiamenti significativi sul piano professionale e dei protocolli: è stato costruito un nuovo database, adottato un gestionale contabile completamente rinnovato e rafforzata l'area amministrativa attraverso l'introduzione di una figura dedicata alla contabilità e l'attribuzione di funzioni di controllo di gestione. Parallelamente, è stato attivato un percorso



formativo specifico sulla valutazione d'impatto, che ha portato una risorsa interna a diventare valutatore certificato. Si tratta di interventi che hanno lasciato tracce concrete e durature:

*"Next Generation You ha consentito di assumere l'importanza della cultura del dato."*

(Ente 3)

e anche l'Ente 6 descrive invece il passaggio da strumenti "artigianali" a sistemi strutturati di controllo:

*"Prima nota in Excel, ora un programma gestionale [...] ora controllo di gestione vero."*

(Ente 3)

Come già enunciato, un passaggio fondamentale anche secondo i consulenti è stato il rafforzamento della cultura del dato e il monitoraggio come strumento di apprendimento continuo e non come adempimento formale.

In sintesi, i cambiamenti culturali sono stati tra gli esiti più rilevanti e duraturi e il principale risultato è stato il **passaggio da un'operatività solitaria alla condivisione strategica**, allo sviluppo della cultura del dato e della trasparenza interna, sostenuti da una relazione forte e trasformativa con i consulenti, in sinergia con la leadership delle organizzazioni coinvolte.

Il cambiamento culturale interno alla Fondazione è, al momento, difficile da valutare in modo definitivo. Finora *NGYou* è stato gestito come un progetto sperimentale, con una regia trasversale. Con il tempo si potrà osservare quanto il percorso abbia inciso in modo duraturo sulle pratiche, sui linguaggi e sulle modalità di accompagnamento della Fondazione. Solo nei prossimi anni, dunque, si renderà visibile la portata effettiva di questo cambiamento e la sua capacità di radicarsi nelle routine organizzative.

200



## IMPATTI ECONOMICI

*Finanziamenti e diversificazione delle entrate*

Sono numerose le evidenze di impatto economico negli enti partecipanti a *NGYou*, per esempio:

*"Ampliamento delle offerte formative [...] oltre 200 mila euro di impatto economico."*  
(Ente 5)

L'Ente 7 segnala l'aggiunta di una nuova persona nell'area sviluppo, ora completamente sostenuta dall'ente:

*"Aggiunto una persona nell'area sviluppo [...] sostenuta oggi totalmente da noi."*  
(Ente 7)



L'Ente 15 collega la digitalizzazione alla crescita del fatturato. Il progetto ha avuto infatti un impatto significativo in termini di consapevolezza strategica sulle relazioni e i finanziamenti. Una struttura ha investito maggiormente nell'ingaggio del pubblico e degli investitori già presenti nella propria comunità, senza compiere un salto immediato verso la ricerca di nuovi sponsor. Anche un altro soggetto partecipante dichiara:

*"Tutto ciò che è stato avviato nel percorso è stato mantenuto, consolidando le buone pratiche sviluppate."*  
(Ente 5)

L'esperienza del crowdfunding in questo ente è stata positiva e potrebbe essere ripetuta, mentre sul fundraising la direttrice ritiene opportuno continuare a collaborare con consulenti esterni, soprattutto per sviluppare rapporti con sponsor privati. Negli ultimi tre anni l'ente ha diversificato con successo le proprie fonti di finanziamento, aggiudicandosi diversi bandi e acquisendo maggiore autonomia operativa. Pur non disponendo ancora di una figura dedicata esclusivamente al fundraising, la gestione interna dei bandi – sebbene impegnativa in termini di tempo – consente un lavoro più motivato e accurato. Parallelamente è cresciuta la consapevolezza strategica, così come la capacità di cogliere opportunità in modo coerente e sostenibile, evitando di fare *"il passo più lungo della gamba"*. NGYou ha supportato, in molti casi, processi di **diversificazione delle fonti di entrata**, soprattutto attraverso un maggiore dialogo con aziende private; accesso a bandi europei; consolidamento di partnership e reti:

*"Fonti diversificate grazie alle relazioni con aziende private."*  
(Ente 6)

Tuttavia, non tutti gli enti hanno sperimentato un effettivo cambiamento nella struttura delle entrate, come segnala ad esempio l'Ente 4:

*"No, nessuna diversificazione [...] consolidate le stesse fonti."*  
(Ente 4)

Secondo i consulenti, l'accompagnamento ha favorito l'introduzione di competenze e strumenti per la pianificazione economica, portando molti enti a strutturare modelli finanziari più robusti, a definire strategie di fundraising e a ridurre la dipendenza da singoli canali o da bandi pubblici. Come evidenziato dal Consulente Strategico 4, in alcuni casi il percorso ha generato un vero e proprio cambio culturale nella gestione economica, che ha coinvolto anche organi di governance tradizionalmente poco esposti:

*"Abbiamo lavorato molto sul fundraising [...] anche avvicinando il CDA a pratiche diverse dal 5 per mille, per orientarlo alla cultura del dono."*  
(Consulente Strategico 4)



La riflessione strategica attivata da *Next Generation You* ha inoltre offerto agli enti una maggiore capacità di posizionamento e attrattività territoriale, aprendo nuove linee di collaborazione e partnership con ricadute economiche positive. Come sottolinea il Consulente Strategico 1, il miglioramento della qualità progettuale e della struttura organizzativa si è tradotto anche in nuove opportunità:

*“Con molti enti abbiamo poi fatto altre cose [...] il percorso ha stabilizzato relazioni e generato progettualità successive.”*  
(Consulente Strategico 1)

In sintesi, gli impatti economici non sono stati limitati al contributo ottenuto, ma si sono tradotti in una maggiore capacità di generare risorse, di pianificare nel tempo e di consolidare basi finanziarie più diversificate e sostenibili.

## **D** SOSTENIBILITÀ DEI CAMBIAMENTI GENERATI

Rispetto al tema della sostenibilità dei cambiamenti, a tre anni di distanza molte delle innovazioni sono state mantenute e sostenute autonomamente, anche grazie al progressivo lavoro di diversificazione delle fonti di finanziamento. Alcuni enti dichiarano che le innovazioni introdotte sono diventate parte integrante delle prassi interne e non si sono esaurite con la fine del progetto:

*“Tutte le innovazioni sono diventate parte integrante [...] non si sono spente a fine progetto.”*  
(Ente 8)

*“Tutte [...] non abbiamo fatto un passo indietro.”*  
(Ente 11)

Nell'Ente 9, per esempio, le innovazioni organizzative introdotte grazie al progetto *Next Generation You* sono oggi pienamente sostenibili e integrate nell'operatività quotidiana:

*“La macchina organizzativa messa in campo durante il progetto funziona e siamo in grado di mantenerla autonomamente con le nostre risorse interne. Continuiamo a beneficiare dei risultati ottenuti e le modifiche organizzative indotte sono stabili e non presentano criticità di gestione.”*  
(Ente 11)

Tuttavia, l'ente, pur essendo di piccole dimensioni, è impegnato simultaneamente su molteplici fronti e attività, e ciò richiede un investimento continuo nello sviluppo di competenze e innovazione dei processi. La sostenibilità raggiunta riguarda quindi il cambiamento già realizzato, mentre le future traiettorie di trasformazione richiederanno ulteriori investimenti e l'acquisizione di nuove competenze in settori e direzioni diverse. Il concetto di sostenibilità è stato interpretato dagli enti in modo ampio, come equilibrio tra missione,



risorse e impatto sociale. Inoltre, il percorso con *NGYou* ha spesso consolidato pratiche sostenibili, creato uniformità di consapevolezza tra i membri e aperto la strada a sviluppi futuri più strutturati e autonomi, pur mantenendo la collaborazione con consulenti esterni per gli aspetti più specialistici. Il percorso, come sopra indicato, ha contribuito anche a far emergere la consapevolezza della dipendenza dai sostenitori economici e dell'importanza di diversificare le fonti, pur riconoscendo i propri limiti strutturali. L'Ente 7 evidenzia per esempio che i colleghi che hanno partecipato al Bando hanno beneficiato di un processo di apprendimento e riflessione che altri membri della struttura non hanno avuto. Diversi enti sono riusciti ad incrementare la partecipazione ai bandi europei e a rafforzare la capacità di redazione dei bilanci sociali, sebbene spesso ciò sia avvenuto grazie al supporto di nuovi consulenti. La crescita si è concentrata spesso sullo sviluppo di competenze interne, per poter perseguire gli obiettivi in modo più autonomo, ad esempio rafforzando da un lato l'ente con nuove figure nell'area sviluppo, dall'altro costruendo nuovi servizi.

Secondo i consulenti il percorso *NGYou* ha prodotto negli enti un'**evoluzione significativa nella comprensione della sostenibilità**, soprattutto economico-organizzativa. Gli enti hanno acquisito maggiore lucidità nel distinguere costi fissi e variabili, nel leggere le proprie fonti di finanziamento e nel rafforzare la capacità di diversificarle, sviluppando così più coraggio nell'attivare nuove linee di raccolta fondi (Consulente Strategico 2, Consulente Strategico 3). Allo stesso tempo, il lavoro sull'identità, sulla governance e sui processi interni, ha contribuito a consolidare una visione longitudinale e strategica dello sviluppo organizzativo (Consulente Strategico 1). Secondo il Consulente Strategico 2 e Consulente Strategico 4, alcuni enti hanno colto il cambiamento in atto nel mondo filantropico, da mero erogatore ad attivatore di processi capaci di aiutare i beneficiari a *"camminare con le proprie gambe"*, pur riconoscendo la complessità del percorso; altri, invece, non hanno ancora maturato pienamente questa consapevolezza. Nel complesso, la sostenibilità non emerge come un risultato immediato, ma come un processo culturale: gli enti escono da *NGYou* con strumenti e mindset più solidi, anche se in misura diversa, per costruire nel tempo modelli organizzativi ed economici più stabili.

203

### 8.3.3 Esternalità positive: nuove reti e miglioramento della reputazione

Sul piano esterno, i partecipanti riportano spesso una **crescita reputazionale**, con una maggiore attrattività verso stakeholder e partner e un aumento dei riconoscimenti territoriali:

*"Abbiamo salvato diverse situazioni [...] riconoscimento come soggetto autorevole."*  
(Ente 11)

Oppure sul fronte della comunicazione esterna, in particolare per gli eventi, la struttura ha rafforzato le proprie capacità e metodologie (Ente 5). Accanto a questi risultati, alcuni **suggerimenti** richiamano l'importanza di dedicare più spazi allo **scambio tra organizzazioni**, attivando partecipazioni e scambi orizzontali:

*"Sono mancati momenti per incontrare gli altri enti."*  
(Ente 17)



Nonostante questa criticità, diversi enti riportano l'avvio di nuovi progetti o reti collaborative, segno di una dinamicità innescata dal percorso, a volte anche attraverso l'attivazione di fondi di finanziamento europei. L'esperienza dell'Ente 12 esemplifica tale processo: la realizzazione di una struttura unificata, capace di ospitare diversi eventi, ha portato a una visibilità più ampia. In occasione di una speciale occasione, culminata con l'apertura della nuova sede, si è registrata per esempio grande attenzione pubblica. La riabilitazione dello spazio in questo caso ha assunto un significato rilevante anche dal punto di vista della rigenerazione urbana e territoriale. In precedenza, l'associazione era una piccola realtà che si appoggiava a sedi universitarie e ad altre strutture a costi contenuti, mentre ora può centralizzare progetti ed eventi in un unico luogo, ampliando le persone raggiunte e aprendo la sede anche a studenti in cerca di spazi per studiare. Le relazioni storiche sono state consolidate e accanto ad esse se ne sono sviluppate molte nuove: servizi esterni hanno iniziato a rivolgersi all'associazione per organizzare mostre e progetti, si sono attivate collaborazioni con le scuole (PTCO e attività extracurricolari). Anche la Questura è stata coinvolta, ad esempio su questioni relative alle vittime di violenza, ospitando eventi di sensibilizzazione e costruendo buoni legami. Il trasferimento in un unico stabile ha inoltre permesso il consolidamento di partnership e reti: un'associazione precedentemente frammentata ha potuto creare un polo centrale e sviluppare relazioni esterne ora integrate nei progetti, diversificando network e costruendo collaborazioni con altre reti che oggi ospitano attività e iniziative condivise. La costruzione di nuove reti ha rappresentato un elemento centrale per molte associazioni coinvolte: diverse realtà hanno avviato collaborazioni europee con centri analoghi. Per esempio l'Ente 7 ha mostrato attenzione alle dinamiche con cui le politiche europee si muovono rispetto alla cultura. In questo quadro, emerge anche un'altra esternalità trasformativa: il consulente coinvolto è diventato partner su altri progetti. L'area Sviluppo di quella organizzazione oggi dispone di una risorsa dedicata che lavora stabilmente con la direzione sulla sostenibilità, sulla costruzione di partenariati e sulla messa a sistema dei contenuti e delle competenze, integrandole con le opportunità offerte dai bandi (Ente 7).

Anche dal punto di vista dei consulenti, la partecipazione a *Next Generation You* ha generato importanti esternalità positive per molti enti, favorendo l'espansione di nuove reti relazionali e l'aumento della visibilità e della reputazione nei confronti del territorio, dei partner e della stessa Fondazione.



I consulenti riconoscono che il percorso ha attivato un senso di riconoscimento e legittimazione istituzionale, contribuendo a rafforzare la credibilità degli enti e la loro capacità di attivare collaborazioni esogene. Come evidenzia il Consulente Strategico 4, proprio le relazioni costruite hanno portato gli enti a sentirsi valorizzati e maggiormente connessi:

*“Siamo stati invitati a concerti, assemblee di quartiere [...] si sono instaurate bellissime relazioni interpersonali.”*  
(Consulente Strategico 4)

Anche il Consulente Strategico 1 rileva che il Bando ha consolidato e ampliato connessioni preesistenti, generando ulteriori opportunità:

*“Con molti di questi enti abbiamo poi fatto altre cose [...] abbiamo facilitato l'incontro tra buone pratiche.”*  
(Consulente Strategico 1)

#### 8.3.4 Criticità nelle trasformazioni e aree di miglioramento

Tra gli episodi più sfidanti emersi dal percorso (come gli altri presentati nel contributo precedente), è stata evidenziata per esempio la difficoltà di coinvolgere in modo uniforme tutti i membri dell'organizzazione beneficiaria del Bando. In un caso, per esempio, l'ente era piccolo e composto da sette persone: la formazione non sempre si è rivelata semplice e, in alcuni momenti, il gruppo si è percepito in imbarazzo, sentendosi talvolta indietro rispetto alle nuove metodologie proposte. Tuttavia, come sottolinea l'Ente 1 e come già presentato sopra, questo lavoro, anche in organizzazioni piccole, ha favorito l'emergere di grandi consapevolezze, paragonabili a quelle generate da un processo di autoanalisi, permettendo di riconoscere con lucidità punti di forza e limiti e di imparare a crescere direttamente dall'esperienza. Accanto agli esiti positivi, la ricerca ha messo in luce altre difficoltà trasversali che hanno limitato l'impatto, che oggi si configurano come aree di miglioramento del modello: tra le più ricorrenti, il sovraccarico dei consulenti, soprattutto nella fase iniziale del percorso:

*“Un consulente in particolare ha spopolato [...] c'è stata difficoltà a seguire puntualmente tutto e tutti.”*  
(Ente 8)

Sono stati inoltre segnalati i tempi delle interviste di follow-up, percepiti come tardivi rispetto ai cicli di vita dei progetti, e la distanza geografica dei consulenti, che in alcuni contesti avrebbe richiesto una presenza più situata. Su questi aspetti convergono molte delle raccomandazioni condivise dagli enti partecipanti: la necessità di aumentare gli spazi di restituzione inter-ente e di peer learning; la riduzione delle duplicazioni tra monitoraggio narrativo e piattaforme digitali; il consolidamento di un modello consulenziale maggiormente partner-based, con attenzione alla personalizzazione che non sempre è stato ottimale; infine è stato suggerito un accompagnamento dedicato ai temi della governance e dei passaggi generazionali. In questa prospettiva,



l'Ente 9 richiama l'importanza di strumenti che valorizzino maggiormente il racconto:

*"I template Excel hanno funzionato, ma servono momenti narrativi."*  
(Ente 9)

Secondo i consulenti le sfide per gli enti coinvolti hanno toccato ambiti diversi. Il Consulente Strategico 3 racconta la difficoltà nell'elaborazione del Piano di Sviluppo in particolar modo sulla costruzione delle voci di costo e, a volte, sull'assimilazione passiva di tale piano, per cui è stato necessario spingere gli enti a "metterci la penna". In diversi enti, è emerso un gap tra leadership e basi organizzative, dove ad esempio vi era un disallineamento generazionale tra risorse umane con anzianità di servizio e giovani operatori, oppure dove la direzione non era pienamente ingaggiata o ha chiesto di abbandonare il percorso (Consulente Strategico 1). Alcuni enti hanno interpretato *Next Generation You* come un bando tradizionale, per ottenere risorse economiche per i propri progetti, senza cogliere la logica sottostante che prevedeva una "cura" olistica dell'ente come organizzazione. Ciò ha portato al coinvolgimento parziale delle risorse, senza la possibilità di allargare a gruppi interni le riflessioni nate dallo stesso progetto, generando talvolta mancanza di allineamento con il consulente (Consulente Strategico 1, Consulente Strategico 2). Secondo più consulenti, le organizzazioni più piccole hanno avuto difficoltà a mantenere il ritmo, l'agenda allineata e il coordinamento con le diverse fasi del progetto (Consulente Strategico 3, Consulente Strategico 2). Infine, un'ultima difficoltà, già ricordata anche nel precedente contributo, è stata attribuita agli strumenti richiesti da Compagnia (es. Piattaforma ROL, caricamenti dei documenti-report) percepiti come funzionali ma ridondanti, insieme ai momenti di monitoraggio che anche secondo i consulenti sono stati percepiti profusamente almeno inizialmente come fonte di ansia (un "*male necessario*"). Solo nel tempo sono stati usati come spazi utili di confronto (Consulente Strategico 2, Consulente Strategico 3, Consulente Strategico 4).

206

In sintesi, il percorso ha evidenziato **difficoltà nel coinvolgere uniformemente le persone** e nel mantenere **ritmo e coordinamento** (anche per gap interni), aggravate da sovraccarico consulenziale e strumenti di monitoraggio percepiti come ridondanti; per questo gli enti chiedono più peer learning, meno duplicazioni e un accompagnamento più personalizzato, con maggiore attenzione a governance e narrazione.



## 8.4 SINTESI TRASVERSALE E LETTURA COMPARATIVA RISPETTO AGLI ENTI PARTECIPANTI

La tabella 5 riassume, in forma comparativa, le posizioni degli enti rispetto alle dimensioni principali emerse.

**TABELLA 5**

### Sintesi comparativa degli enti per dimensioni chiave

Enti	Evoluzione relazione con la Fondazione	Impatti trasformativi interni	Ricadute esterne	Sostenibilità	Criticità e suggerimenti
<b>Cluster RELAZIONI STORICHE IN TRASFORMAZIONE</b>					
<b>Ente 1*</b>	Da iniziale complessità a forte supporto e fiducia	Migliorata comunicazione interna e valorizzazione del personale	Nuove reti con stakeholder e pubblico	Maggior capacità di candidatura bandi	Questionari e monitoraggi eccessivi
<b>Ente 2</b>	Accompagnamento operativo e relazionale bidirezionale	Ufficio "Cura del personale", carta identità Ente 2	Rafforzata identità e coesione	Continuità con risorse interne	Distanza consulenti
<b>Ente 3*</b>	Supporto nei momenti difficili, ascolto alto	Introduzione cultura del dato, nuovo gestionale	Migliore <i>accountability</i>	Autonomia totale	Linguaggio tecnico
<b>Ente 4</b>	Ascolto, meno reciprocità	Riorganizzazione e chiarimento ruoli	Mantenimento rete interna	Sostenibilità organizzativa ma non economica	-
<b>Ente 5*</b>	Supporto e fiducia	Nuova mission condivisa e team building	Posizionamento culturale	Impatto economico oltre 200mila €	Strumenti complessi
<b>Cluster RELAZIONE IN FORTE CRESCITA</b>					
<b>Ente 6</b>	Vicinanza umana e operativa	Software gestionale e controllo di gestione	Reti con aziende private	Diversificazione ricavi	-
<b>Ente 7</b>	Presenza e cura	Nuova area sviluppo, formazione europea	Reti internazionali	Figure integrate a budget	Carico consulenti
<b>Ente 8</b>	Solida e strutturata	Nuova governance e responsabili d'area	Coordinamento territoriale	Innovazioni permanenti	Sovraccarico
<b>Ente 9</b>	Alta professionalità	Nuova governance e manifesto ETS	Rafforzata reputazione esterna	Crescita team	Tempi monitoraggio

207



\* Enti già beneficiari in passato di sostegno all'attività istituzionale (SAI)



Enti	Evoluzione relazione con la Fondazione	Impatti trasformativi interni	Ricadute esterne	Sostenibilità	Criticità e suggerimenti
<b>Cluster ENTI MEDI CON POTENZIALE SVILUPPO PARTNERSHIP</b>					
<b>Ente 10</b>	Fiducia e supporto in transizione	Ramo B, HR, digitalizzazione	Miglior rapporto con stakeholder	Innovazioni sostenute	Frizioni interne
<b>Ente 11</b>	Ascolto autentico e accompagnamento	Fusione, contabilità interna, nuovo modello	Leadership territoriale	Piena continuità	Monitoraggio complesso
<b>Ente 12</b>	Relazione che si è consolidata	Cambio sede, creazione hub culturale	Visibilità maggiore, rafforzamento relazioni storiche e creazione di nuove relazioni	Diversificazione nelle collaborazioni e nelle fonti di finanziamento	Si sentono piccoli come realtà
<b>Cluster PICCOLI ENTI IN RAPPORTO STABILE</b>					
<b>Ente 13</b>	Altissima fiducia e crescita	Riorganizzazione interna e comunicazione visiva	Relazioni profit	Progetto ancora attivo	Monitoraggi pesanti
<b>Ente 14</b>	Ascolto autentico e supporto continuo	Framework processi, mentoring, fundraising	Valore su beneficiari e reti	Continuità autonoma	Cambiamento direzione in corsa
<b>Ente 15</b>	Rapporto leggero ma intenso, da prendere con serietà	Event management, briefing, prevendita online	Riposizionamento strategico sulla didattica	Rilevante fatturato da processi nuovi	Criticità consulenti e piattaforma ROL
<b>Ente 16*</b>	Scoperta e fiducia reciproca	Ripensamento organizzativo e di management, rinnovo statuto e governance, ETS	Rafforzamento reti esterne e progetti di sviluppo locali	Co-proiezioni e nuove fonti di finanziamento	-
<b>Ente 17</b>	Onestà e trasparenza	CRM, digitalizzazione, ampliamento team	Reti culturali nazionali	Forte crescita post-bando	Monitoraggio pesante, tempo breve

\* Enti già beneficiari in passato di sostegno all'attività istituzionale (SAI)



Guardando ai quattro cluster si nota che gli enti che hanno oramai relazioni storiche con la Fondazione Compagnia San Paolo mostrano forti apprendimenti interni e un miglioramento del posizionamento esterno, ma una sostenibilità ancora parziale, a volte ancora fragile sul piano strutturale. Quegli enti che hanno invece delle relazioni in forte crescita con Fondazione evidenziano impatti profondi e duraturi su governance, competenze e reti, accompagnati da una maggiore diversificazione delle risorse, a fronte però di un aumento del carico organizzativo, con il rischio di stress. Gli enti medi con potenziale sviluppo di partnership utilizzano il rapporto come leva strategica per attraversare fasi di transizione e rafforzare la leadership territoriale, pur percependo talvolta un disallineamento dimensionale. Questi hanno mostrato comunque alto potenziale di scalabilità se accompagnati in modo mirato. Infine, i piccoli enti in rapporto stabile dimostrano che relazioni basate su fiducia e ascolto possono generare trasformazioni significative e sostenibilità crescente, dove piccoli interventi generano grandi impatti, sebbene il monitoraggio e la complessità degli strumenti abbiano rappresentato una criticità trasversale che li riguarda.

## 8.5 CONCLUSIONI

In sintesi, l'iniziativa *Next Generation You* è stata vissuta dagli enti beneficiari come un percorso trasformativo capace spesso di incidere in profondità su:

- la **relazione con la Fondazione**, divenuta partnership basata su fiducia, ascolto, presenza e responsabilità condivisa;
- le **strutture organizzative**, che hanno visto nascere nuove funzioni, ridefinizioni della governance, introduzione di strumenti gestionali e digitali;
- la **cultura organizzativa**, più orientata alla riflessività, alla cultura del dato, alla sostenibilità e all'autovalutazione;
- le **reti e sul posizionamento esterno**, con una crescita di reputazione e di capacità di attivare relazioni significative con stakeholder pubblici e privati.

La qualità della relazione (ascolto, fiducia, presenza) è il principale driver di cambiamento. Gli impatti interni precedono sistematicamente quelli esterni. La sostenibilità cresce quando le innovazioni diventano strutturali e internalizzate. Le criticità emerse, in particolare nell'ingaggio di tutti i comparti organizzativi e sul fronte dei monitoraggi (soprattutto per enti piccoli e medi) e delle piattaforme digitali rappresentano punti di attenzione utili per rifinire ulteriormente il modello di accompagnamento. In prospettiva, *NGYou* può essere letto come un modello di filantropia strategica relazionale e generativa, coerente con l'orizzonte in cui gli enti non sono solo destinatari di contributi, ma attori corresponsabili del cambiamento promosso.



# Bibliografia

## CAPITOLO 8

Bebbington, J., & Gray, R. (2001)

*An account of sustainability: Failure, success and a reconceptualization*  
Critical Perspectives on Accounting, 12(5), 557-588

Bovens, M. (2007)

*Analysing and assessing accountability: A conceptual framework*  
European Law Journal, 13(4), 447-468

Donati, P. (2013)

*Sociologia della relazione*  
Il Mulino

Ebrahim, A. (2005)

*Accountability myopia: Losing sight of organizational learning*  
Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 34(1), 56-87

[Vai alla pubblicazione](#) →

Freeman, R. E. (2010)

*Strategic management: A stakeholder approach*  
Cambridge University Press

Moscatelli, M. (2013)

*La valutazione della qualità relazionale: Come cambiano le organizzazioni che investono sulle relazioni*  
Vita e Pensiero



CAPITOLO 9

# Capacità organizzativa e gestionale delle organizzazioni del Terzo Settore

L'impatto del Programma *Next Generation You*

a cura di  
Igor Benati, Greta Falavigna / CNR - IRCrES

211

Il contributo analizza l'impatto del programma *Next Generation You*, promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, sul rafforzamento delle capacità organizzative e gestionali degli enti del Terzo Settore operanti in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. Nel quadro caratterizzato dalla riforma del Terzo Settore, che richiede livelli crescenti di trasparenza, *accountability* e professionalizzazione, Fondazione Compagnia di San Paolo ha sostenuto la realizzazione di Piani di Sviluppo finalizzati al potenziamento delle competenze interne, della sostenibilità economico-finanziaria, del posizionamento sul mercato e delle reti di collaborazione. La valutazione dell'impatto lordo del programma segnala cambiamenti positivi legati al rafforzamento delle strutture interne e delle relazioni esterne degli Enti coinvolti. L'analisi di impatto netto, limitata alle sole cooperative e imprese sociali, evidenzia, un effetto sulla solidità del profilo economico-finanziario. Non emergono invece differenze significative su fatturato, struttura dell'indebitamento e propensione agli investimenti, suggerendo che gli impatti sulle dimensioni di crescita si manifestino prevalentemente nel medio-lungo termine.



## 9.1 INTRODUZIONE

Il Terzo Settore in Italia, secondo le principali statistiche nazionali (ISTAT, 2025), contempla:



212

Questa ampia e articolata realtà, costituita da una pluralità di forme organizzative (associazioni, cooperative sociali, imprese sociali, fondazioni e società sportive dilettantistiche) e di figure professionali e volontarie, rappresenta una componente essenziale del tessuto socioeconomico italiano, contribuendo in modo significativo alla coesione sociale, all'innovazione dei servizi e alla promozione di valori collettivi. Negli ultimi anni il ruolo del Terzo Settore è andato progressivamente rafforzandosi, sia in termini quantitativi sia qualitativi. Le organizzazioni che lo compongono hanno sviluppato competenze gestionali, modelli di governance e forme di collaborazione sempre più integrate con le istituzioni pubbliche e con il settore privato. Esse operano in ambiti strategici quali l'assistenza sociale, la sanità, l'educazione, la cultura, l'ambiente e lo sport e sono diventate attori fondamentali per la produzione di beni e servizi di interesse generale. La capacità del Terzo Settore di mobilitare risorse civiche e costruire reti di solidarietà territoriale rappresenta oggi un elemento chiave per affrontare le sfide poste dall'invecchiamento della popolazione, dalle disuguaglianze sociali e dai processi di transizione ecologica e digitale che stanno trasformando la società italiana.



In tale contesto, la recente Riforma del Terzo Settore ha esercitato una pressione significativa sugli Enti del Terzo Settore (ETS), imponendo loro di affrontare e gestire cambiamenti sostanziali in molteplici ambiti operativi e gestionali. In particolare, per quanto concerne la sfera amministrativa e contabile, la riforma ha introdotto una serie di adempimenti specifici che obbligano gli ETS a rafforzare le proprie competenze in materia amministrativa, elevando il livello di professionalità richiesto per la gestione interna. Tra le principali novità normative, si annovera l'**introduzione di nuove regole per la redazione dei bilanci**, che:

- se da un lato **mirano** a semplificare alcuni aspetti procedurali per le organizzazioni di dimensioni minori,
- dall'altro **impongono** criteri più stringenti e uniformi per garantire maggiore trasparenza e comparabilità tra gli enti.

Contestualmente, sono stati ampliati gli obblighi relativi alla trasparenza e all'*accountability*, con una particolare attenzione agli adempimenti di conformità, come l'obbligo di iscrizione al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), che rappresenta un passaggio fondamentale per il riconoscimento formale degli ETS e per l'accesso alle opportunità offerte dalla nuova normativa.

La riforma, inoltre, ha imposto agli enti di adeguare la propria struttura organizzativa, promuovendo una transizione verso modelli gestionali più evoluti, efficienti e pienamente conformi alle disposizioni normative vigenti. In altri termini, agli ETS viene richiesto di intraprendere un percorso di professionalizzazione delle proprie risorse e dei propri processi, adottando sistemi organizzativi e gestionali che siano in grado di rispondere efficacemente alle nuove esigenze di governance, rendicontazione e sostenibilità. Il Terzo Settore italiano, infatti, presenta, nel complesso, un livello di maturità organizzativa e gestionale ancora limitato. Le realtà operanti in questo ambito risultano spesso caratterizzate da strutture gestionali poco formalizzate, da una ridotta implementazione di strumenti per il monitoraggio e la valutazione interna e da capacità di innovazione tecnologica ancora in fase di sviluppo (Borzaga e De Pedri, 2014). In particolare, la carenza di un utilizzo sistematico di strumenti di monitoraggio e di valutazione interna si traduce, da un lato, nella difficoltà a misurare l'impatto delle attività svolte e a individuare, in modo tempestivo, eventuali aree critiche o opportunità di sviluppo e, dall'altro, incide negativamente sulla trasparenza e *accountability* delle organizzazioni. Inoltre, l'adozione di nuove tecnologie e la digitalizzazione dei processi amministrativi e gestionali procedono con lentezza, anche a causa della scarsità di risorse economiche e della limitata presenza di competenze specialistiche all'interno degli enti.



Alla luce di queste considerazioni, appare evidente come il percorso di professionalizzazione e di sviluppo delle competenze gestionali rappresenti una priorità strategica per il Terzo Settore italiano, sia per consolidare il proprio ruolo all'interno del tessuto socioeconomico, sia per cogliere appieno le opportunità offerte dalla nuova cornice normativa e dai programmi di rafforzamento istituzionale. In particolare, la capacità organizzativa e gestionale si rivela cruciale nelle organizzazioni del Terzo Settore, ambito nel quale la complessità delle attività, la molteplicità degli stakeholder e la limitatezza delle risorse richiedono competenze strutturate, processi di gestione efficaci e una governance solida (Balser and McClusky, 2005; Salamon, 2010). Appare quindi di stretta attualità uno sviluppo di tale capacità, intesa come insieme integrato di competenze, strutture, risorse, processi e comportamenti (Spanos and Prastacos, 2004; Mladenova, 2022; Bryan, 2019; Shumate et al, 2017; Walters, 2020), che consentono a un'organizzazione di acquisire, mobilitare e coordinare le risorse necessarie per raggiungere i propri obiettivi strategici<sup>21</sup>.

In questa prospettiva, la Fondazione Compagnia di San Paolo (FCSP) ha predisposto uno specifico bando, denominato *Next Generation You*, volto a sostenere il potenziamento delle capacità organizzativa e gestionale degli ETS, attivi prevalentemente in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta (Compagnia di San Paolo, 2022). Avviato nel 2021, ed ormai giunto alla sua terza edizione, il bando *NGYou* si inserisce di diritto nel quadro delle strategie filantropiche orientate al consolidamento del capitale organizzativo del Terzo Settore, in linea con le priorità fissate a livello europeo in materia di coesione territoriale e sviluppo sostenibile (Commissione Europea, 2020). La prima edizione di *NGYou*, data la sua natura sperimentale ed innovativa, è stata oggetto di una articolata attività di monitoraggio e valutazione affidata da FCSP all'Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR-IRCrES). Nei prossimi paragrafi di questo saggio, dopo una breve introduzione sulle caratteristiche e sul funzionamento del bando *NGYou*, verranno illustrati la metodologia di valutazione d'impatto adottata e i risultati della stessa.

21 Tale definizione sottolinea, implicitamente, una visione multidimensionale della capacità organizzativa e gestionale: essa non è riducibile a un singolo aspetto, bensì emerge da un'interazione complessa tra molteplici componenti (capacità strategica, capacità operativa, capacità finanziaria, capacità di gestione delle risorse umane, capacità tecnologica, capacità relazionale e di partnership). La capacità organizzativa e gestionale rappresenta quindi un elemento cruciale per la crescita, la sostenibilità e l'efficacia di qualsiasi organizzazione.



## 9.2 LA PRIMA EDIZIONE DEL PROGRAMMA NEXT GENERATION YOU

Il bando *NGYou*, avviato nell'anno 2021, aveva lo scopo di supportare il rafforzamento organizzativo degli ETS attivi in Piemonte, Liguria e/o Valle d'Aosta, operanti nei comparti di riferimento dei **tre obiettivi programmatici** di FCSP: Cultura, Persone e Pianeta. Attraverso lo stimolo di processi di razionalizzazione e crescita orientati all'innovazione, alla sostenibilità e all'autonomia degli enti citati, il Bando intendeva massimizzare l'efficienza, l'efficacia e l'impatto degli enti che operano sui territori di riferimento della Fondazione, aiutandoli a crescere da un punto di vista organizzativo e gestionale e stimolando l'adozione di un approccio consapevole e orientato allo sviluppo sostenibile. Il Bando, inoltre, mirava a promuovere l'individuazione di modelli innovativi nei processi di trasformazione degli enti e nelle azioni che ne dovevano conseguire, preparando gli enti a nuove opportunità di sviluppo, posizionamento e fundraising ed aumentando anche le possibilità di accesso alle risorse messe a disposizione dalla programmazione europea e dal *Next Generation EU* e alla maggiore autonomia economico-finanziaria che ne poteva derivare.

Da un punto di vista operativo, il bando *Next Generation You*, prevedeva un meccanismo di finanziamento a due fasi al quale gli ETS hanno potuto presentare domanda nel periodo compreso tra il 11/05/2021 ed il 29/6/2021, candidando una propria proposta di analisi organizzativa e un'idea di Piano di Sviluppo (PdS).

### FASE 1

Nella prima fase, gli Enti, i cui progetti erano giudicati meritevoli, hanno ottenuto un contributo fino a 15.000 euro per contrattualizzare un consulente (da scegliere da un elenco di nominativi predisposto da FCSP), che li ha supportati nella realizzazione dell'analisi organizzativa e nella definizione di un vero e proprio PdS.

15.000 €

contributo massimo

PER →

consulenza strategica

### FASE 2

Nella seconda fase, sulla base dei PdS presentati, gli Enti hanno concorso all'assegnazione di un contributo non superiore a 50.000 euro, destinato all'esecuzione del Piano elaborato in collaborazione con il consulente. Il PdS doveva essere realizzato nel tempo massimo di 18 mesi<sup>22</sup>.

50.000 €

contributo massimo

PER →

esecuzione del Piano di Sviluppo

22 Il termine dei 18 mesi non è stato rispettato da tutti i PdS. Al 29/02/2024, data del 5° Monitoraggio, a 20 mesi di distanza dall'avvio di *NGYou* risultava non ancora completato il 15% dei Piani. Il completamento della totalità dei Piani (escluso un singolo caso di rinuncia al finanziamento) è avvenuto alla data del 6° Monitoraggio, il 28/06/2024, a 24 mesi dall'avvio di *NGYou*.



Le candidature presentate alla prima fase di *NGYou* sono state complessivamente 190. Sulla base di tali candidature, un'apposita commissione di selezione ha individuato i 140 Enti, che hanno potuto accedere alla seconda fase. Una successiva selezione ha portato a 100 il numero di Enti ritenuti idonei per la concessione del contributo da 50.000 euro per la realizzazione del PdS. L'avvio dell'attuazione dei singoli PdS è avvenuto tra giugno e luglio 2022.

Per accompagnare la realizzazione e la valutazione degli effetti prodotti dai progetti finanziati, FCSP ha inoltre previsto che l'attuazione dei Piani fosse seguita da un'attività di monitoraggio e valutazione (M&V), che doveva garantire, tra le altre cose, la **valutazione dell'impatto sull'Ente** e sulle sue attività della realizzazione dei PdS. Tale valutazione, doveva essere realizzata a 12 mesi dalla conclusione del Pds e doveva stimare gli effetti delle azioni implementate da ciascun Ente grazie al Bando su una pluralità di dimensioni. Queste riguardavano:

- la **capacità** organizzativa e gestionale di ciascun Ente;
- l'**ampliamento** delle proprie attività e sul posizionamento di mercato, o sull'incremento dell'autonomia e della sostenibilità economico-finanziaria di ciascun Ente attraverso l'attivazione e il potenziamento dei canali di fundraising tradizionali;
- l'**accesso** alle risorse messe a disposizione dalla programmazione europea e dal *Next Generation EU*;
- l'**attivazione** di canali di fundraising innovativi;
- il **rafforzamento** dei processi di controllo di gestione oltre che il miglior posizionamento di mercato;
- il **potenziamento** della rete di contatti e di collaborazioni strategiche con gli altri soggetti/le altre istituzioni del territorio.



### 9.3 LA VALUTAZIONE D'IMPATTO: UN INQUADRAMENTO TEORICO

La valutazione d'impatto di un progetto o di un programma può essere definita come l'insieme di pratiche e metodi volti a stimare in modo credibile in che misura quest'ultimo abbia realmente prodotto cambiamenti sui destinatari o sul contesto, distinguendo ciò che è semplicemente accaduto dopo l'intervento (impatto lordo) da ciò che è effettivamente attribuibile all'intervento stesso al netto dei fattori esterni (impatto netto). La distinzione tra impatto lordo e impatto netto rappresenta un nodo teorico e operativo centrale nella letteratura valutativa (Rossi et al, 2003).

#### Impatto lordo



Con il termine impatto lordo si fa riferimento all'insieme delle variazioni riscontrate negli indicatori di risultato e di impatto, a seguito della realizzazione di un intervento o di una politica, senza però distinguere se tali cambiamenti siano effettivamente una conseguenza diretta dell'intervento stesso oppure siano influenzati da altri fattori esterni o da dinamiche di contesto. L'impatto lordo viene tipicamente misurato attraverso la semplice osservazione delle differenze nei principali indicatori tra il periodo pre-intervento e il periodo post-intervento per la popolazione beneficiaria o per l'area interessata.

L'utilità dell'impatto lordo risiede nella sua immediatezza comunicativa e nella relativa semplicità di calcolo: offre una prima evidenza dei cambiamenti associati temporalmente all'intervento, utile nella rendicontazione di breve periodo o nella fase esplorativa di valutazione. Tuttavia, in assenza di un adeguato controllo per i fattori esogeni, l'impatto lordo non consente di distinguere tra cambiamenti effettivamente prodotti dall'intervento analizzato e cambiamenti che sarebbero comunque avvenuti per effetto di altri fattori: dinamiche di mercato, cicli economici, altre politiche o eventuali trasformazioni sociali (Martini et al, 2012). In sostanza, l'impatto lordo rappresenta la fotografia complessiva della situazione che si manifesta dopo l'attuazione dell'iniziativa, includendo sia gli effetti realmente imputabili alla politica adottata sia quelli che sarebbero potuti verificare indipendentemente da essa. Pertanto, l'analisi dell'impatto lordo costituisce spesso il punto di partenza per valutazioni più approfondite che mirano a isolare e quantificare l'effetto vero e proprio attribuibile alla politica oggetto di studio.

#### Impatto netto



L'impatto netto, invece, è definito come quella parte dell'insieme dei cambiamenti che può essere ragionevolmente attribuita all'intervento, una volta controllato per l'influenza di fattori esterni, trend temporali, caratteristiche dei destinatari e dinamiche di contesto. In termini più specifici, la valutazione di impatto netto mira a isolare, all'interno del cambiamento osservato, l'effetto dell'intervento finanziato dalle dinamiche che si sarebbero verificate in sua assenza, ricostruendo il nesso causale fra azione ed effetto sulla/e variabile/i obiettivo.



La logica controfattuale suggerisce che l'effetto netto di un intervento sia dato dalla differenza tra una condizione osservata a seguito dell'intervento sui destinatari che lo ricevono (situazione fattuale) e la situazione che gli stessi soggetti avrebbero registrato, nel medesimo tempo T, se l'intervento non ci fosse stato (situazione controfattuale). La confrontabilità di questi due dati è puramente teorica: nella realtà, infatti, un gruppo di soggetti può essere sottoposto o meno ad un intervento (trattamento) ma entrambe le condizioni non possono darsi contemporaneamente. La condizione controfattuale, tuttavia, può essere opportunamente ricreata, come differenza tra due diversi gruppi di destinatari:

- **un gruppo di "trattati"** (sottoposti all'intervento)
  
- **un gruppo di non trattati** (non sottoposto all'intervento), detto anche **"di controllo"**, che risultino identici tranne per la presenza del trattamento.

Per selezionare il gruppo di controllo esistono diverse strategie di indagine, che garantiscono con maggiore o minore affidabilità l'uguaglianza con il gruppo dei trattati. La soluzione ideale è quella di utilizzare un disegno di ricerca sperimentale (Rossi et al, 2003), dove l'effetto viene misurato come la differenza nel valore medio della variabile-obiettivo rilevata nel gruppo dei soggetti "trattati" (sottoposti all'intervento) e quella rilevata nel gruppo "di controllo" (non sottoposto all'intervento). La scelta del gruppo di controllo attraverso la randomizzazione (estrazione casuale), date determinate condizioni di numerosità, assicura l'uguaglianza dei due gruppi e l'eliminazione degli effetti di fattori contestuali che potrebbero influenzare l'appartenenza ad un gruppo o ad un altro. L'opzione sperimentale, largamente utilizzata in campo medico, risulta tuttavia di difficile applicazione in campo socioeconomico, dove il suo utilizzo, comportando l'esclusione arbitraria di soggetti portatori di diritti, pone rilevanti problemi dal punto di vista etico e giuridico. In questo ambito, per valutare l'impatto si è quindi soliti far riferimento alla famiglia dei disegni non sperimentali (Campbell e Stanley, 1963; Martini e Sisti, 2009). Questi ultimi puntano sulla disponibilità di dati osservazionali rispetto ai soggetti destinatari dell'intervento e sulla capacità di individuare attraverso questi ultimi un gruppo di controllo con caratteristiche analoghe a quelle dei trattati. Tra di essi il più rilevante è il disegno ad abbinamento statistico (Statistical matching). L'idea alla base dell'abbinamento statistico è quella di creare un gruppo di controllo *ex post*, composto dai soggetti non-trattati più simili, nelle caratteristiche osservabili, ai trattati. Tale operazione viene condotta attraverso la scelta di un gruppo di variabili di abbinamento, opportunamente identificate. Dopo aver scelto il gruppo di controllo *ex post*, l'effetto del trattamento corrisponde alla differenza tra le medie della variabile-risultato nel gruppo dei trattati e nel gruppo dei non trattati abbinato. Sotto determinate condizioni, riguardanti la disponibilità e l'affidabilità dei dati, il disegno ad abbinamento statistico provvede risultati comparabili al disegno sperimentale in termini di affidabilità, adattandoli al contesto del programma.



## 9.4 I METODI ADOTTATI PER VALUTARE L'IMPATTO DI NEXT GENERATION YOU

Alla luce delle considerazioni sopra esposte, la valutazione d'impatto di *NGYou*, a causa delle caratteristiche intrinseche del programma d'intervento, non ha potuto far uso di un disegno sperimentale. Inoltre, la diversa natura degli Enti del Terzo Settore risultati vincitori della selezione del bando *NGYou* (cooperative sociali, imprese sociali, associazioni, fondazioni culturali, società sportive, ecc,) ha determinato una differente disponibilità di dati osservazionali relativi alle caratteristiche ed alle prestazioni dei soggetti beneficiari. La scelta del disegno valutativo è stata quindi effettuata in base alla natura dell'Ente, seguendo due diverse **strategie**:

- una **dedicata al complesso degli enti**, tramite un disegno di valutazione pre-post ad un gruppo, che ha consentito il calcolo dell'impatto lordo,
- una **riservata alle sole cooperative ed imprese sociali**, attraverso un disegno ad abbinamento statistico per il calcolo dell'impatto netto. I prossimi sottoparagrafi illustrano in modo approfondito le peculiarità dei due distinti modelli di valutazione, spiegando nel dettaglio le procedure adottate per implementarli.

### 9.4.1 Il disegno pre-post ad un gruppo

Nel disegno pre-post ad un gruppo (Campbell e Stanley, 1963) utilizzato per la valutazione di *NGYou*, l'impatto (lordo) è determinato sulla base dei dati osservazionali rilevati sul solo gruppo dei trattati, prima dell'intervento e dopo la fine dell'intervento, considerando un tempo congruo per la realizzazione degli effetti. Il limite di questo disegno, come già anticipato, è la sua forte tendenza a produrre stime dell'impatto che risentono delle distorsioni (*bias*) dovute a fenomeni in grado di influire sugli outcome finali, al pari dell'intervento. Sono quindi in grado di confermare se un cambiamento si è prodotto a valle dell'intervento ma non di attribuirlo causalmente all'intervento stesso (Capp, Thyer and Bordnick, 1997). Nel caso della valutazione di *NGYou*, il disegno pre-post ad un gruppo è stato utilizzato per tutte le diverse tipologie di Enti partecipanti per le quali non era possibile identificare gruppi di controllo credibili, data l'impossibilità di randomizzare la partecipazione o a causa della mancanza di database osservazionali idonei a sostenere un disegno di valutazione tramite abbinamento statistico (utilizzato, invece, per le cooperative e le imprese sociali). Tale metodo ha consentito di predisporre **stime del cambiamento** avvenuto, attraverso un **confronto tra la situazione pre-intervento e quella post-intervento**. Il confronto è stato effettuato sulla base dei dati raccolti attraverso un questionario online, composto da n. 72 quesiti, che ha rilevato i valori all'avvio del programma (*baseline*) e a 12 mesi dalla completa attuazione di ogni singolo PdS (endline), per una serie di variabili rilevanti nelle aree di cambiamento atteso. Le aree di cambiamento sono state identificate attraverso un brainstorming valutativo, realizzato dal valutatore, coinvolgendo il personale di FCSP che si è occupato dell'ideazione e gestione di *NGYou*.



Tale esercizio è stato condotto sulle quattro specifiche **aree di cambiamento** atteso (indicate anche come outcome secondari):

- **Capacità organizzativa e gestionale**
- **Autonomia e sostenibilità economico-finanziaria**
- **Attività e posizionamento di mercato**
- **Rete di contatti e di collaborazioni strategiche** con le altre istituzioni del territorio.

Attraverso il brainstorming valutativo, per ogni area di cambiamento sono state individuate delle sotto-capacità specifiche considerate come outcome primari attesi. Per ciascuno di questi outcome primari sono stati selezionati uno o più indicatori, la cui misurazione è stata effettuata tramite il questionario online già citato, somministrato sia all'inizio dell'implementazione dei PdS sia a distanza di 12 mesi dal termine della loro attuazione. La tabella 6 illustra nel dettaglio le dimensioni, le sottodimensioni e gli indicatori presi in esame.

**TABELLA 6**

**Quadro sinottico di dimensioni e sottodimensioni del cambiamento atteso e indicatori**

Le dimensioni del cambiamento atteso	Le sottodimensioni del cambiamento atteso	Gli indicatori
<b>Miglioramento della capacità organizzativa e gestionale</b>	Capace di dotarsi di strumenti di valutazione interna	- Tipologia di pratiche di valutazione interna attive (sistemi di monitoraggio strutturati)
	Capace di dotarsi di strumenti di <i>accountability</i>	- Numero e tipologia di strumenti di <i>accountability</i> attivi
	Capace di costruire board rappresentativi	- Composizione del board (per età, genere, nazionalità) - Coinvolgimento del board nei processi decisionali dell'Ente - Presenza e caratteristiche del management
	Capace di gestire in maniera efficiente le risorse umane	- Numero di volontari su dipendenti - Indice di produttività (fatturato / dipendenti + volontari)
	Capace di variare il proprio modello organizzativo in base alle nuove necessità operative	- Modello organizzativo utilizzato (organigramma evoluto)
	Capace di valorizzare ed accrescere le competenze i dipendenti	- Numero di dipendenti che hanno frequentato corsi di formazione e aggiornamento
	Capace di attrarre nuove figure esperte (competenze esterne)	- Numero e tipologia consulenti esterni





<b>Miglioramento della capacità organizzativa e gestionale</b> (continua)	Capace di differenziare le funzioni aziendali in base alle nuove necessità operative	– Numero delle funzioni aziendali attivate
	Capace di sostenere la gestione dell'ente con l'adozione di nuove soluzioni tecnologiche	– Numero e tipo di nuove soluzioni tecnologiche adottate – Numero di dipendenti con certificazioni in corsi di formazione sul digitale
	Capace di far circolare le informazioni istituzionali con strumenti digitali e canali sociali	– Numero e tipologia degli strumenti digitali e dei social adottati
<b>Miglioramento dell'autonomia e della sostenibilità economico - finanziaria</b>	Capace di pianificare strategicamente l'utilizzo delle risorse	– Numero e caratteristiche degli strumenti di programmazione esistenti
	Capace di essere autonomo dal punto di vista finanziario	– Indice di indipendenza finanziaria (capitale proprio / totale capitale investito) – Percentuale di entrate da finanziamento pubblico sul totale delle entrate
	Capace di cogliere occasioni di fundraising	– Numero dei canali di fundraising attivi – Entrate da bandi pubblici (europei, nazionali, locali)
	Capace di gestire efficientemente le risorse finanziarie	– Indice di indebitamento (debiti finanziari/capitale proprio) – Rapporto tra fonti e impieghi
	Capace di raccogliere e analizzare i dati finanziari e di gestione	– Numero e tipologia di strumenti di controllo della gestione utilizzati (dati finanziari, dati gestionali)
<b>Ampliamento delle attività e miglioramento del posizionamento di mercato</b>	Capace di innovare e riposizionarsi sul mercato	– Numero e tipologia di nuovi servizi/ prodotti offerti al pubblico – Quota di mercato (fatturato azienda/fatturato di settore) – Fatturato
	Capace di sviluppare le opportunità di commercializzazione dei prodotti / servizi	– Numero di canali di vendita attivi
	Capace di raggiungere diverse tipologie di beneficiari	– Numero e tipologie di target di beneficiari
<b>Potenziamento della rete di contatti e di collaborazioni strategiche e le altre istituzioni del territorio</b>	Capace di ascoltare il territorio	– Numero e tipologia di strumenti di analisi del territorio (analisi dei bisogni, analisi dei competitors, cooprogettazione con i beneficiari, sportelli territoriali)
	Capace di gestire reti di sviluppo del territorio (generazione d'impatto)	– Tipologia e qualità della rete (stakeholder, istituzioni ed enti)



L'analisi di impatto lordo è stata realizzata attraverso una metodologia di valutazione basata sul confronto Pre-Post (prima e dopo l'intervento) su indicatori compositi per ogni dimensione di cambiamento atteso e la costruzione di un Indicatore Composito (ICSG) per la sintesi finale (OECD, 2008). Inizialmente sono state analizzate le differenze tra i valori prima e dopo l'intervento per ogni singolo indicatore, registrando le tendenze emergenti. In seguito, per addivenire ad una maggiore sintesi, si è proceduto a calcolare la variazione percentuale per ogni indicatore ( $V_i$ ), secondo la formula:

$$\Delta\%(V_i) = \frac{\text{Valore Post} - \text{Valore Pre}}{\text{Valore Pre}} \times 100$$

Successivamente, per rendere i dati comparabili e aggregabili (poiché gli indicatori hanno unità di misura e range diversi), si è proceduto alla normalizzazione attraverso due passaggi chiave. Dapprima è stato identificato il valore di variazione percentuale più alto in senso positivo tra tutti gli indicatori selezionati, il Massimo Variazione  $\text{Max}(V_i)$ , e successivamente si è proceduto al calcolo dell'indice Standardizzato ( $Z_i$ ). Ogni variazione  $V_i$  è stata normalizzata rispetto a  $\text{Max}(V_i)$ , collocando i risultati su una scala comune (da 0 a 100), dove 100 corrisponde al massimo cambiamento positivo registrato:

$$Z_i = \frac{V_i}{\text{Max}(V_i)} \times 100$$

222

Questo passaggio assicura che un aumento del 100% di un indicatore (es. numero di prodotti) abbia un peso comparabile a un aumento del 100% di un altro (es. personale a T. Indeterminato), una volta rapportati al massimo cambiamento osservato.

Infine, tutti gli indicatori standardizzati  $Z_i$  sono stati aggregati in un unico valore sintetico: l'Indice Composito di Sviluppo (ICS). L'ICS è la somma ponderata di tutti gli indici standardizzati, attraverso la formula:

$$\text{ICS} = \sum_{i=1}^n (Z_i W_i)$$

dove  $i$  è la ponderazione scelta per il singolo indicatore (nel nostro caso uniformi). Il valore finale dell'ICS identificato (espresso su una scala potenziale da 0 a 100) ha consentito di identificare una misura sintetica dell'impatto lordo complessivo del programma *NGYou* sulle organizzazioni analizzate, integrando le performance di tutte le aree di cambiamento.



#### 9.4.2 Il disegno ad abbinamento statistico

Gli Enti appartenenti alla categoria delle cooperative ed imprese sociali, per le quali esistono attendibili dati osservazionali (dati di bilancio raccolti nella banca dati Aida di Bureau van Dijk) sono stati invece sottoposti a valutazione di impatto netto, utilizzando un disegno ad abbinamento statistico. Per i 24 soggetti che compongono questo sottoinsieme di Enti finanziati è stato infatti possibile individuare, tramite tecniche di matching, un gruppo di controllo selezionato sulla base delle caratteristiche osservabili delle unità oggetto di valutazione. Nel gruppo di controllo, che ha una numerosità maggiore rispetto al gruppo dei trattati, sono stati inseriti fino a 5 gemelli statistici per ogni Ente trattato, in base all'analisi effettuata<sup>23</sup>.

La procedura di abbinamento statistico, volta alla definizione del gruppo di controllo per le cooperative interessate dal programma *Next Generation You*, è stata strutturata attraverso una sequenza dettagliata di attività analitiche. In primo luogo, sono state individuate nel database AIDA – che raccoglie i bilanci delle imprese italiane – le 24 società cooperative e imprese sociali i cui Piani di Sviluppo hanno ottenuto il finanziamento nella prima edizione di *Next Generation You*.

Successivamente, è stata verificata la posizione geografica e la forma giuridica di ogni singola entità identificata, al fine di costruire in modo accurato il campione di controllo ed evitare potenziali distorsioni derivanti da tali variabili. L'analisi effettuata ha rilevato che le cooperative trattate erano attive sia in Liguria (7 unità), sia in Piemonte (17 unità), e che la quasi totalità delle stesse (23 su 24) risultava identificata come Società Consortile a Responsabilità Limitata per Azioni (SCARLPA).

Restringendo l'ambito di provenienza geografica ai soli territori del Piemonte e della Liguria e circoscrivendo la forma giuridica alle sole SCARLPA, si è proceduto a una prima selezione dell'universo di imprese presente nel database AIDA. L'operazione di estrazione dai dati AIDA ha consentito la costruzione di un dataset costituito da 8.332 imprese, comprensivo delle 24 cooperative oggetto di trattamento. Da tale popolazione è stato successivamente isolato un gruppo ulteriore, individuato in base alla corrispondenza dei codici ATECO con quelli rilevati tra le cooperative incluse nel campione trattato.

23 Nel processo di abbinamento statistico, è infatti consigliabile includere un numero di gemelli statistici (unità di controllo) superiore ai membri del gruppo trattato per vari motivi:

1. Aumentare la precisione delle stime: un campione più grande offre una base più solida per valutare le differenze tra il gruppo trattato e quello di controllo.
2. Compensare la variabilità: un maggior numero di gemelli statistici può contribuire a compensare la variabilità nelle caratteristiche delle unità di controllo rispetto a quelle del gruppo trattato. Questo aiuta a garantire un abbinamento più accurato e a ridurre il rischio di distorsioni nei risultati.
3. Incrementare la robustezza dell'analisi: un campione più ampio riduce l'impatto di eventuali deviazioni casuali o errori di misurazione. Ciò contribuisce a ottenere risultati più affidabili e generalizzabili.
4. Affrontare eventuali perdite di dati: nel processo di abbinamento, potrebbe essere necessario escludere alcune unità a causa di mancanza di dati o altri motivi. Avere un numero iniziale più grande di gemelli statistici fornisce una maggiore flessibilità nel gestire tali situazioni senza compromettere la validità dell'analisi.



I settori ATECO presi in considerazione sono riportati nella tabella 7.

**TABELLA 7**

**Settori ATECO rilevati tra le cooperative**

<b>ATECO</b>	<b>Descrizione</b>
<b>108301</b>	Lavorazione del caffè
<b>562100</b>	Catering per eventi, banqueting
<b>581100</b>	Edizione di libri
<b>781000</b>	Servizi di ricerca, selezione, collocamento e supporto per il ricollocamento di personale
<b>829999</b>	Altri servizi di supporto alle imprese
<b>870000</b>	Servizi di assistenza sociale residenziale
<b>872000</b>	Strutture di assistenza residenziale per persone affette da ritardi mentali, disturbi mentali o che abusano di sostanze stupefacenti
<b>873000</b>	Strutture di assistenza residenziale per anziani e disabili
<b>879000</b>	Altre strutture di assistenza sociale residenziale
<b>880000</b>	Assistenza sociale non residenziale
<b>881000</b>	Assistenza sociale non residenziale per anziani e disabili
<b>889100</b>	Servizi di asili nido e assistenza diurna per minori disabili
<b>889900</b>	Altre attività di assistenza sociale non residenziale
<b>900101</b>	Attività nel campo della recitazione
<b>931910</b>	Enti e organizzazioni sportive, promozione di eventi sportivi
<b>931999</b>	Altre attività sportive
<b>932990</b>	Altre attività di intrattenimento e di divertimento



Il campione così selezionato è risultato essere composto da 1.183 unità. Su questo sottogruppo è stata applicata una procedura di *propensity score matching* finalizzata ad associare, a ciascuna impresa trattata, cinque imprese di controllo, individuate sulla base delle seguenti variabili: fatturato, numero di dipendenti e provincia di appartenenza. La scelta delle variabili ha permesso di individuare imprese "gemelle", comparabili sia in termini di dimensione aziendale (fatturato e dipendenti), sia rispetto all'ambito territoriale (provincia).

L'insieme delle variabili impiegate per la costruzione del matching, selezionate in conformità con la letteratura scientifica di riferimento, ha consentito di mitigare le distorsioni legate alle caratteristiche strutturali delle aziende (dimensione), alle peculiarità dei mercati di riferimento (settore e provincia), alla composizione dell'utenza (provincia) e all'eventuale presenza di politiche di sostegno pubblico o privato (provincia).

Dal punto di vista metodologico, la procedura di *propensity score matching* si è avvalsa della metrica di Mahalanobis, che consente di accoppiare due unità in funzione della prossimità delle covariate (ossia delle variabili utilizzate per il matching), misurata in termini di distanza euclidea standardizzata. La distanza di Mahalanobis tra un vettore  $y$  e una distribuzione caratterizzata da media  $\mu$  e matrice di covarianza  $C$  è definita come segue:

$$d = \sqrt{(y - \mu) C^{-1} (y - \mu)}$$

La distanza  $d$  rappresenta la distanza di  $y$  dalla media in numero di deviazioni standard. La strategia adottata, resa possibile dall'ampiezza significativa del campione di controllo rispetto a quello trattato, ha consentito l'identificazione di un numero adeguato di gemelli statistici<sup>24</sup>.

24 Occorre tuttavia precisare che il campione di controllo è risultato essere composto da 111 imprese anziché 120 (ossia 24\*5), in quanto nove imprese di controllo (id\_PSCORE: 140; 143; 151; 195; 210; 246; 334; 418; 477) sono state associate a più di una impresa trattata. Si segnala, in particolare, il caso delle due imprese trattate con id\_pscore 537 e 557, le quali condividono quattro su cinque imprese gemelle nel campione di controllo; tale circostanza suggerisce una marcata somiglianza tra le due imprese rispetto alle variabili considerate.



Per le cooperative selezionate, la valutazione d'impatto è stata condotta sulle dimensioni dell'autonomia, della sostenibilità e dell'efficienza economico-finanziaria, rappresentabili con variabili desunte dai dati di bilancio. Le variabili obiettivo sono complessivamente otto, dettagliate nella tabella 8.

**TABELLA 8**  
**Indicatori utilizzati, tipo e finalità**

Indicatore	Tipo	Finalità
1 <b>Differenziale fatturato</b>	Autonomia economico-finanziaria	Indica la performance dei ricavi derivanti dalla vendita di beni e dalla prestazione di servizi da parte di un'impresa in un determinato periodo.
2 $\frac{\text{Fatturato}}{\text{Debiti finanziari}}$	Sostenibilità economico-finanziaria	Indica la capacità dell'azienda di generare ricavi di vendita per ogni euro di finanziamento ricevuto da banche o altri soggetti finanziatori.
3 $\frac{\text{Fatturato}}{\text{Debiti finanziari} + \text{Contributi}}$	Sostenibilità economico-finanziaria	Indica la capacità dell'azienda di generare ricavi di vendita per ogni euro di finanziamento ricevuto da banche o altri soggetti finanziatori o contributo.
4 $\frac{\text{Investimenti}}{\text{Capitale proprio}}$	Sostenibilità economico-finanziaria, Copertura	Indica il grado di esposizione verso terzi. Si tratta di un indice di copertura che valuta se gli investimenti a lungo termine sono coperti, almeno in parte dal capitale proprio dell'impresa.
5 $\frac{\text{Investimenti}}{\text{Capitale proprio} + \text{Debiti totali}}$	Sostenibilità economico-finanziaria, Copertura	Indica quale percentuale del capitale totale a disposizione dell'azienda (sia proprio che di terzi) è "bloccata" in beni a lungo termine che non possono essere trasformati rapidamente in cassa.
6 $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Fatturato}}$	Efficienza	Indica la capacità dell'azienda di generare profitti attraverso i suoi processi produttivi e commerciali, prima che intervengano fattori non monetari (ammortamenti) o scelte di finanziamento (interessi).
7 $\frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Totale attivo}}$	Autonomia economico-finanziaria	Indica la capacità dell'azienda di autofinanziarsi senza dipendere eccessivamente da capitali esterni (banche, fornitori o altri creditori).
8 $\frac{\text{Debiti totali} - \text{Crediti totali}}{\text{Totale attivo}}$	Efficienza	Indica la percentuale dell'attivo aziendale che è finanziata da un debito "reale", ovvero calcolato al netto di quanto l'azienda deve ancora incassare dai propri clienti o da terzi.



Al fine di determinare se gli indicatori delle imprese appartenenti al gruppo “trattato” differiscano in modo statisticamente significativo rispetto a quelli del gruppo di controllo, si è fatto ricorso al test t di Student. Tale metodologia consente di valutare l'esistenza di una differenza tra le medie di due indicatori provenienti da distribuzioni distinte, come nel caso in esame, e permette altresì di stabilire se tale differenza si configuri in termini di superiorità o inferiorità tra i gruppi considerati. La formalizzazione statistica del test t prevede il calcolo della seguente statistica:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{s_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Dove  $\bar{x}_1 - \bar{x}_2$  è la differenza tra le medie dei due campioni;  $n_1$  e  $n_2$  rappresentano la numerosità campionaria e  $s_p^2$  è la *pooled variance*.

$$s_p^2 = \frac{(n_1 - 1) s_1^2 + (n_2 - 1) s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

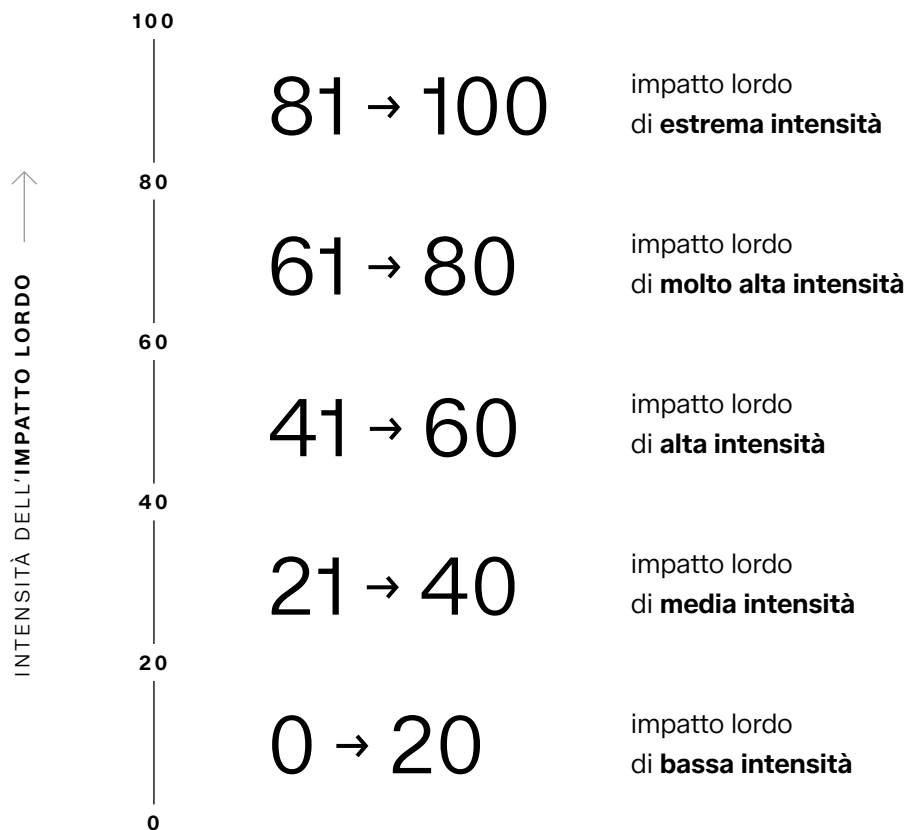
Se il valore assoluto della statistica t è grande (in genere  $> 1.96$  per un livello di significatività del 5%), si rifiuta l'ipotesi nulla che il coefficiente sia zero, cioè che le due medie siano uguali. In questo specifico caso, si è fatto riferimento al test a due code, ma considerando il test a una coda è possibile anche stabilire se una delle due medie è maggiore dell'altra in senso statistico.

Nelle prossime sezioni di questo contributo forniremo i risultati di questo test nel quale verranno messe a confronto le medie e stabiliremo se esiste evidenza statistica del fatto che le variazioni ottenute tra il 2021 e il 2024 dalle imprese trattate sono statisticamente maggiori rispetto al campione di controllo. In questo caso, potremo affermare che la partecipazione a *NGYou* abbia effettivamente sortito un effetto sulle imprese che li hanno ricevuti.



## 9.5 I RISULTATI DELLA VALUTAZIONE D'IMPATTO

I disegni valutativi adottati hanno reso possibile la quantificazione sia dell'impatto nella sua dimensione lorda, sia, seppur circoscritta a un insieme limitato di variabili e alle sole Cooperative sociali, della sua misura netta. La misurazione dell'impatto lordo è avvenuta attraverso il calcolo dell'ICS, tanto per le singole macro-dimensioni, quanto per il loro insieme. I valori identificati sono stati classificati sulla base della seguente scala<sup>25</sup>:



228

La macro-dimensione d'analisi relativa alla Capacità organizzativa e gestionale ha fatto registrare un ICS pari 29,79 ( [tabella 9](#) → ), segnalando che al termine di *NGYou* è stato rilevato un impatto lordo positivo di media intensità sull'area. All'interno di questo risultato, cambiamenti positivi e statisticamente significativi sono stati rilevati sul rafforzamento degli strumenti di valutazione interna (+4,06 punti, pari a +14,8% negli strumenti adottati) e di *accountability* (+4,62 punti, corrispondenti a +16,9%).

<sup>25</sup> Si è scelto di adottare soglie equispaziate (20 punti ciascuna) su una scala normalizzata 0-100 per semplificare l'interpretazione delle variazioni e garantire proporzionalità lineare tra l'indice e la sua valutazione qualitativa.



+10,3%

+4,4%

+25,2%

Rafforzata è risultata anche la struttura del personale, con variazioni positive dei dipendenti a tempo indeterminato, della forza lavoro complessiva e dei partecipanti alla formazione.

Sul versante della governance il dato più significativo emerso è quello di un maggior coinvolgimento degli stakeholders nelle decisioni operative (+2,33 punti, pari a +8,5% in termini percentuali), a fronte di un lieve arretramento di Amministratori e dirigenti sulle decisioni strategiche (-0,06 punti, -0,2%).

Per quanto riguarda la dimensione di analisi relativa all'Autonomia e sostenibilità, l'ICS rilevato è stato di 2,23 ( [tabella 9](#) → ), indicativo di un impatto lordo positivo ma di bassa intensità sull'area. Tale risultato, tuttavia è stato determinato da una sola principale componente critica, peraltro di natura esogena. Infatti, i finanziamenti pubblici hanno generato l'impatto parziale più negativo (-20 punti, -34%), riflettendo una contrazione significativa dovuta presumibilmente alla contrazione delle risorse straordinarie ricevute dagli Enti del Terzo Settore nel periodo pandemico. A ciò si è contrapposto il contributo positivo dell'indipendenza finanziaria (+4,96 punti), che ha evidenziato un miglioramento del grado di autonomia complessiva, e dell'indipendenza dalle risorse pubbliche (+2,45 punti), segnalando che la riduzione dei fondi pubblici è stata compensata da un rafforzamento di fonti alternative, anche se con variazioni non statisticamente significative. All'interno di questo quadro spicca il contributo fortemente positivo e statisticamente significativo degli strumenti di programmazione (+12,1 punti, +20,4%), indice di un miglioramento molto marcato delle capacità di pianificazione economico-finanziaria e di gestione "ex ante" delle risorse.

229

La macro-dimensione di analisi Attività e posizionamento di mercato, invece, ha evidenziato un impatto lordo di media intensità, con un valore dell'ICS pari a 30,37 ( [tabella 9](#) → ). All'interno di questo quadro, l'intervento sembra aver avuto un impatto sulla capacità delle organizzazioni di raggiungere e ampliare i propri pubblici, in particolare quello dei giovani compresi tra 14-29 anni (+9,09, pari a un incremento del 96%), il cui incremento risulta essere statisticamente significativo. Dal lato dell'offerta, accanto ad una riduzione dei servizi tradizionali a nuovi target (-0,90) e dei servizi innovativi (-1,73), accompagnata da un calo dei canali di vendita (-1,56), si osserva una crescita dei prodotti tradizionali a nuovi target (+3,00) e, soprattutto, dei prodotti innovativi (+4,33). Tuttavia, nessuno di questi risultati risulta essere statisticamente significativo.

Infine, per quanto riguarda la macro-dimensione di analisi relativa alla Rete e alle collaborazioni strategiche, al termine di *NGYou* è stato verificato un impatto lordo ad alta intensità, con un valore di ICS pari a 47,31 ( [tabella 9](#) → ). Le organizzazioni trattate, nel periodo considerato, hanno rafforzato in modo apprezzabile la propria integrazione nei contesti territoriali e nei sistemi di partnership. Le variazioni più consistenti, seppur



non significative, si sono registrate sulle collaborazioni con le istituzioni pubbliche (+20,00) e con le imprese (+16,72) ma anche le reti territoriali nel complesso hanno registrato un impatto importante (+8,82). L'unico elemento in controtendenza riguarda gli strumenti di analisi e ascolto del territorio, che hanno mostrato un impatto parziale negativo (-1,73), segnalando un leggero arretramento, nella capacità di strutturare in modo sistematico la lettura dei bisogni locali. In sintesi, l'ICS medio, misurato al termine di *NGYou* per il complesso delle dimensioni è stato pari a 27,43 (tabella 9), indicando un impatto lordo di media intensità.

**TABELLA 9**

**Valori dell'ICS per singola dimensione e complessivo**

Macrodimensione	ICS	Intensità impatto lordo (positivo)		
		bassa	media	alta
Capacità organizzativa e gestionale	29,79			
Autonomia e sostenibilità economico-finanziaria	2,23			
Attività e posizionamento di mercato	30,37			
Rete e collaborazioni strategiche	47,31			
<b>ICS complessivo</b>	<b>27,43</b>			



Le indicazioni emerse dalla valutazione dell'impatto lordo, sono poi state integrate dalla valutazione di impatto netto. Quest'ultima è stata condotta su un ristretto numero di variabili economico finanziarie, come descritto nella sezione sul metodo, e su un solo tipo di Ente: le cooperative sociali e imprese sociali<sup>26</sup>. Per valutare in maniera rigorosa l'impatto del sussidio erogato alle imprese, si è proceduto – come illustrato nei paragrafi precedenti – all'applicazione di test statistici sulle medie degli indicatori economico-finanziari rilevati tramite i valori registrati a inizio (riferiti ai bilanci 2021) e quelli a fine programma (riferiti ai bilanci 2024). L'analisi si è concentrata sul confronto tra il gruppo di imprese che ha beneficiato del trattamento e il campione di controllo, con l'obiettivo di verificare se le differenze osservate tra le due popolazioni potessero essere attribuite al sussidio e non a fattori casuali. La tabella 10 riporta in dettaglio i risultati di questi test, consentendo di valutare la significatività statistica delle differenze tra le medie<sup>27</sup>.

**TABELLA 10**

**Test della differenza tra le medie degli indicatori tra enti trattati e controlli**

Indicatore	Differenza nelle medie tra enti trattati e controlli
	$(\mu_{\text{trattati}} - \mu_{\text{controlli}})$
Variazione fatturato	+0,169
Fatturato / Debiti Finanziari	-1.313,302
Fatturato / (Debiti Finanziari + Contributi)	+238,629
Investimenti / Capitale Proprio	+0,730
Investimenti / (Capitale Proprio + Debiti Totali)	-0,008
<b>Ebitda / Fatturato</b>	<b>+0,056**</b>
<b>Patrimonio netto / Totale attivo</b>	<b>+0,073*</b>
<b>(Debiti totali – Crediti totali) / Totale attivo</b>	<b>-0,073*</b>

\*\*\*  $p < 0,01$

\*\*  $p < 0,05$

\*  $p < 0,1$

26 Le cooperative sociali ed imprese sociali rivestono un ruolo fondamentale per la coesione e lo sviluppo della società, in quanto operano con finalità mutualistiche e solidaristiche, promuovendo l'inclusione sociale, l'occupazione di persone svantaggiate e la fornitura di servizi essenziali alla comunità. A differenza delle imprese tradizionali, il loro obiettivo non è la massimizzazione del profitto, bensì la creazione di valore sociale, attraverso attività che spaziano dall'assistenza sociosanitaria all'inserimento lavorativo, fino alla gestione di servizi educativi e culturali. Questa missione le rende attori strategici per affrontare sfide cruciali come la lotta alla povertà, la riduzione delle disuguaglianze e il sostegno alle fasce vulnerabili della popolazione. Tuttavia, proprio la natura non lucrativa e la struttura finanziaria più fragile rispetto alle imprese for-profit rendono le cooperative sociali particolarmente esposte a rischi di sostenibilità economica. Per questo motivo, il finanziamento pubblico e privato rappresenta una leva indispensabile per garantire la continuità e l'efficacia delle loro attività, consentendo loro di innovare, ampliare i servizi offerti e rispondere in modo tempestivo ai bisogni emergenti della società. Investire nelle cooperative sociali significa, in ultima analisi, investire in capitale sociale e in benessere collettivo.

27 In termini interpretativi, ottenere medie significativamente diverse rappresenta un'evidenza empirica a sostegno dell'ipotesi che il trattamento abbia prodotto un effetto misurabile sulle performance delle imprese. Al contrario, l'assenza di significatività statistica suggerisce che le variazioni riscontrate non sono sufficienti per affermare un impatto diretto del sussidio, ma potrebbero essere spiegate da variabilità naturale o da altre caratteristiche strutturali dei campioni analizzati.



La ← **tabella 10** riporta i risultati dei test delle differenze tra le medie del gruppo dei trattati e dei controlli su una selezione di indicatori di bilancio. Per le soglie di significatività statistica, facciamo riferimento ai test monodirezionali, che risultano adeguati quando vi è chiarezza sulla direzione del cambiamento atteso ed efficienti in presenza di campioni piccoli (Lakens, 2017). I risultati relativi ai primi cinque indicatori sono coerenti in tutte le configurazioni analizzate: in nessun caso è stato possibile rigettare l'ipotesi nulla, poiché i valori di p-value sono risultati sistematicamente superiori alla soglia di 0,10. Questo implica che le differenze osservate tra i due campioni non sono statisticamente significative e, di conseguenza, non è possibile attribuire con certezza al programma *NGYou* un effetto misurabile sugli indicatori considerati. In altri termini, le variazioni rilevate potrebbero essere state dovute alla normale variabilità dei dati piuttosto che a un impatto diretto di *NGYou*.

L'indice che mette in relazione EBITDA e fatturato rappresenta la redditività operativa dell'impresa. Nel caso analizzato, il test monodirezionale sulla differenza delle medie risulta significativo, portando a rigettare l'ipotesi nulla di uguaglianza e suggerendo che il rapporto EBITDA su fatturato sia, in media, di 5,6 punti percentuali superiore nelle cooperative trattate rispetto a quelle di controllo. Si segnala che il segno della variazione è positivo tra gli enti trattati e negativo tra i controlli, sintomo che indicherebbe una capacità dei primi di invertire una tendenza in atto nei secondi.

In altri termini, il gruppo delle cooperative trattate presenta una maggiore efficienza operativa, un miglior controllo dei costi e/o un mix di servizi con margini più elevati.

232

Questo si traduce in una superiore capacità di autofinanziamento, maggiore resilienza agli shock di domanda e di costo e più ampio spazio per investimenti (ad esempio in tecnologie e miglioramento della qualità).

L'indice che confronta il patrimonio netto con il totale attivo è un indicatore di capitalizzazione e solidità patrimoniale. Anche in questo caso il test monodirezionale è significativo, suggerendo un valore medio più alto di 7,3 punti percentuali per le cooperative trattate rispetto a quelle di controllo, con segno della variazione opposto tra i due gruppi. Ciò indica una struttura finanziaria più prudente, minore leva e maggiore capacità di assorbire eventuali perdite. Tale condizione si associa alla possibilità di ottenere un costo del capitale più contenuto e a una maggiore flessibilità nell'affrontare cicli avversi o nel cofinanziare progetti.



Infine, l'indicatore che rapporta la differenza tra debiti totali e crediti al totale attivo combina profili di indebitamento e gestione del capitale circolante. In questo caso, il test mostra che le imprese del gruppo di controllo hanno in media un valore più elevato, suggerendo per le cooperative trattate un indebitamento più contenuto (-7,3 punti percentuali in media, in rapporto al totale attivo) e una gestione del circolante più efficiente. Questo risultato si collega a una maggiore capacità di spesa e a una migliore stabilità operativa.

In sintesi, gli indicatori significativi delineano per le cooperative trattate un profilo economico-finanziario più solido e una maggiore efficienza operativa. Tuttavia, non è possibile affermare con certezza che tali performance siano direttamente correlate al contributo ricevuto, poiché l'intervallo di tempo tra l'erogazione del sussidio e la rilevazione (anno 2024) è relativamente breve. Non si può escludere che gli effetti dell'aiuto si manifestino in modo più evidente in un orizzonte temporale più lungo.

## 9.6 CONCLUSIONI

Il programma *Next Generation You*, promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, ha rappresentato una rilevante occasione per comprendere come si possa sostenere il rafforzamento delle capacità organizzative e gestionali degli ETS. Attraverso un investimento mirato in PdS personalizzati, infatti, la Fondazione ha dimostrato come la filantropia possa fungere da catalizzatore per la trasformazione sistemica degli ETS nei territori di riferimento (Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta), allineandosi agli obiettivi di Agenda 2030. *NGYou*, in tal senso, ha rappresentato un intervento innovativo, il cui valore va oltre alla sua capacità di favorire l'innovazione gestionale e l'autonomia finanziaria degli Enti. La sua attuazione, infatti, ha comportato anche la creazione di un vero e proprio ecosistema di supporto, costituito da consulenti qualificati ed esperti di settore, che ha contribuito alla ridefinizione strategica e operativa degli Enti nel processo di rafforzamento organizzativo e gestionale. Tale approccio incrementale, che ha riguardato nella sua prima edizione 100 ETS (cooperative sociali, imprese sociali, associazioni, fondazioni culturali), in un contesto di risorse pubbliche calanti, costituisce un esempio di come la filantropia possa essere un attore proattivo nel Terzo Settore, e possa favorirne l'evoluzione.

Inoltre, la scelta di affiancare al programma un'attività di monitoraggio e valutazione testimonia la volontà da parte di FCSP, di costruire conoscenza condivisa sugli effetti dei propri interventi, privilegiando metodi rigorosi per validare causalmente gli stessi. In questa direzione, le attività valutative presentate in questo contributo, pur non avendo consentito di dare indicazioni chiare e definitive sull'efficacia dell'intervento, hanno tuttavia evidenziato alcune tendenze meritevoli di ulteriori indagini.



In particolare, l'analisi di impatto lordo del programma *Next Generation You*, condotta con un disegno pre-post su 84 enti del Terzo Settore a 12 mesi dalla conclusione dei Piani di Sviluppo, ha messo in luce un quadro di cambiamento positivo di media intensità, sintetizzato da un Indice Composito di Sviluppo (ICS) pari a 27,43, costruito su dati normalizzati delle diverse aree di cambiamento atteso. Ciò che emerge con maggiore chiarezza è che *NGYou* ha agito come leva strutturale, innescando **tendenze di trasformazione** differenziate tra le dimensioni analizzate.

## 1 DIMENSIONE RELAZIONALE

La prima e più evidente tendenza riguarda la dimensione relazionale: l'ambito delle reti e collaborazioni ha registrato l'ICS più elevato (47,31), segnalando che proprio su questo versante dopo l'attuazione di *NGYou* si è prodotto il cambiamento più marcato. I dati che alimentano questo indice mostrano un rafforzamento sistematico delle connessioni con attori chiave del territorio, con aumenti nelle collaborazioni con istituzioni pubbliche, imprese e altri soggetti, indici di una capacità accresciuta degli enti di "stare in rete" e di partecipare a processi di sviluppo territoriale condivisi. L'immagine che emerge dai dati è quella di ETS meno isolati, più interconnessi e probabilmente più riconosciuti come interlocutori nei circuiti istituzionali e socioeconomici.

—

## 2 CAPACITÀ ORGANIZZATIVA E GESTIONALE

Una seconda tendenza rilevante, anch'essa sostenuta dai dati, riguarda la capacità organizzativa e gestionale, che raggiunge un ICS pari a 29,79. Questo valore segnala un cambiamento strutturato, non episodico, derivante da miglioramenti diffusi in diversi sotto-ambiti:

- l'uso più sistematico di strumenti di autovalutazione,
- il potenziamento delle pratiche di *accountability*,
- l'investimento in competenze interne,
- l'evoluzione verso modelli organizzativi più coerenti con strategie per prodotti, servizi o progetti.

La tendenza che si configura è quella di enti più consapevoli, capaci di leggere le proprie performance, di rendere conto agli stakeholder e di adattare la propria struttura interna a obiettivi di mediolungo periodo, spostandosi da logiche prevalentemente operative a logiche più strategiche.





### 3 ATTIVITÀ E IL POSIZIONAMENTO DI MERCATO

Una terza linea di cambiamento, sintetizzata da un ICS pari a 30,37 sulla capacità di sviluppare le proprie attività e il posizionamento di mercato, evidenzia come, dopo l'attuazione di *NGYou*, gli Enti partecipanti abbiano avuto un'evoluzione nell'offerta e nella presenza nei loro pubblici di riferimento. I dati normalizzati indicano un ampliamento di attività e prodotti innovativi, nonché la capacità di intercettare nuovi segmenti di beneficiari, con particolare attenzione al target dei giovani (14-29 anni). La tendenza è quella di organizzazioni che non si limitano a consolidare l'esistente, ma ripensano prodotti e servizi in chiave più competitiva e differenziata, cercando di posizionarsi con maggiore chiarezza in nicchie o filiere specifiche. Sul versante dell'autonomia economico-finanziaria, invece, l'ICS pari a 2,23 segnala una tendenza meno marcata rispetto alle altre dimensioni. I dati mostrano alcuni progressi nella capacità di pianificare l'uso delle risorse, ma questi risultano compressi dal contesto, in particolare dalla contrazione delle fonti pubbliche di finanziamento, che limita la possibilità di tradurre i cambiamenti organizzativi in un vero salto di autonomia. In sintesi, la tendenza di fondo è quella di un rafforzamento gestionale che non trova ancora un pieno corrispettivo in termini di indipendenza finanziaria, suggerendo che la leva filantropica da sola, pur contribuendo a migliorarne la gestione interna, non sia sufficiente a ribaltare equilibri economici strutturali.

L'insieme di queste tendenze descrive Enti del Terzo Settore che, dopo l'attuazione di *NGYou*, emergono più strutturati, connessi e capaci di leggere e governare il proprio sviluppo, ma che rimangono esposti alle condizioni del contesto finanziario esterno, indicando con chiarezza dove si concentrano i punti di forza e dove, invece, permangono i margini più ampi per politiche di supporto future.

L'analisi di impatto netto ha consentito di integrare le evidenze ottenute dall'analisi di impatto lordo, fornendo una valutazione più stringente dell'effettiva efficacia del programma *NGYou* rispetto ai principali indicatori economico-finanziari limitatamente alle sole cooperative e imprese sociali. Attraverso il confronto tra il gruppo trattato e il campione di controllo, è stato possibile verificare la significatività statistica delle differenze osservate e discriminare gli effetti potenzialmente riconducibili a *NGYou* da quelli dovuti a fattori esterni o alla normale variabilità dei dati. Nel complesso, i risultati mostrano un quadro tendenzialmente neutro: per la maggior parte degli indicatori (fatturato, struttura dell'indebitamento e propensione agli investimenti) non emergono differenze statisticamente significative tra i due gruppi. Ciò suggerisce che, nell'orizzonte temporale considerato, il contributo non ha ancora prodotto effetti misurabili su larga scala nelle dimensioni di crescita e investimento delle imprese beneficiarie. Tuttavia, l'evidenza empirica consente di mettere in luce



alcuni segnali positivi su specifici profili di performance. In particolare, la significatività dell'indice EBITDA / Fatturato indica un miglioramento della redditività operativa delle imprese trattate, collegabile a una gestione più efficiente dei costi e a una maggiore capacità di autofinanziamento. Analogamente, l'aumento del rapporto Patrimonio netto / Totale attivo testimonia un rafforzamento della solidità patrimoniale e una minore esposizione al debito, a beneficio della sostenibilità finanziaria di medio periodo. Infine, il valore inferiore dell'indice (Debiti totali - Crediti totali) / Totale attivo nelle imprese trattate suggerisce un uso più efficiente del capitale circolante e una gestione più equilibrata dei flussi finanziari.

Tali risultati, pur parziali, delineano un andamento coerente con gli obiettivi di *NGYou*: la partecipazione al programma e la realizzazione del Piano di Sviluppo sembrano aver favorito un miglior equilibrio finanziario e una maggiore resilienza operativa delle imprese partecipanti.

In ogni caso, la limitata significatività statistica degli altri indicatori e il breve intervallo temporale intercorso tra l'erogazione e la misurazione degli effetti invitano a interpretare i risultati con cautela. È plausibile che gli impatti pienamente riconducibili al programma si potranno manifestare solo in una prospettiva di medio-lungo periodo, quando le imprese avranno consolidato gli investimenti e gli effetti strutturali del sostegno economico diverranno più evidenti.

I risultati ottenuti dalla valutazione d'impatto netto offrono anche altri spunti di riflessione interessanti: da un lato, evidenziano la necessità di considerare le specificità settoriali e strutturali delle imprese analizzate quando si valutano gli effetti delle politiche di sostegno; dall'altro, suggeriscono che l'impatto degli aiuti potrebbe manifestarsi su dimensioni non direttamente catturate dagli indicatori economico-finanziari utilizzati in questa analisi, come ad esempio la stabilità occupazionale, la capacità di innovazione sociale o la qualità dei servizi offerti.

In ogni caso, per il futuro, l'analisi di impatto netto potrebbe essere rafforzata introducendo disegni longitudinali con più onde di rilevazione post intervento, per misurare gli effetti di medio lungo periodo e distinguere meglio tra cambiamenti transitori e trasformazioni strutturali. Altresì, potrebbe rivelarsi utile integrare l'analisi quantitativa con componenti qualitative sistematiche (studi di caso comparati, interviste in profondità) in grado di illuminare i meccanismi causali sottostanti agli impatti osservati, contestualizzando i risultati numerici. In questo modo, programmi come *NGYou* potrebbero disporre di un quadro valutativo più solido, capace non solo di documentare l'efficacia, ma anche di orientare in modo mirato le future strategie filantropiche.



# Bibliografia

## CAPITOLO 9

Balser, D., & McClusky, J. (2005)

*Managing stakeholder relationships and non organizational effectiveness*  
Nonprofit Management and Leadership, 15(3), 295-315

Borzaga, C., & Depedri, S. (2014)

*Organizational capacity and strategic factors in social enterprises. In Social Enterprises and Employment in the EU*  
Edward Elgar Publishing

Bryan, T. K. (2019)

*Toward a contingency model for the relationship between capacity and effectiveness in nonprofit organizations*  
Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 48(4), 885-897

Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963)

*Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*  
Houghton Mifflin

Capp, H. B., Thyer, B. A., & Bordnick, P. S. (1997)

*Evaluating improvement over the course of adult psychiatric hospitalization*  
Social Work in Health Care, 25(4), 55-66

Compagnia di San Paolo (2022)

*Next Generation You: Linee di indirizzo programmatiche*  
Internal document

Commissione Europea (2020)

*The future of social enterprises and social economy in Europe*  
Policy Brief

ISTAT (2025)

*Struttura e profili del settore non profit – Anno 2023*  
Comunicato stampa

Lakens, D. (2017)

*Equivalence tests: A practical primer for t tests, correlations, and meta-analyses*  
Social psychological and personality science, 8(4), 355-362



- Martini A., Rettore E., Trivellato U. (2012)  
*Valutare gli effetti delle politiche attive del lavoro: la logica controfattuale*, in M. Cantalupi e M. Demurtas (editori), *Politiche di attivazione e 'performance' dei servizi per l'impiego*  
Il Mulino, Bologna
- Martini, A., & Sisti, M. (2009)  
*Valutare il successo delle politiche pubbliche*  
Il Mulino, Bologna
- Mladenova, I. (2022)  
*Relation between organizational capacity for change and readiness for change*  
*Administrative Sciences*, 12(4), 135
- OECD (2008)  
*Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*  
OECD Publishing
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2003)  
*Evaluation: A systematic approach* (7° edizione)  
SAGE Publications
- Salamon, L. M. (2010)  
*The Nonprofit Sector: A Research Handbook*  
Yale University Press
- Shumate, M., Cooper, K. R., Pilny, A., & Pena-y-lillo, M. (2017)  
*The nonprofit capacities instrument*  
*Nonprofit Management and Leadership*, 28(2), 155-174
- Spanos, Y. E., & Prastacos, G. (2004)  
*Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework*  
*Journal of Knowledge Management*, 8(3), 31-43
- Walters, J. E. (2020)  
*Organizational capacity of nonprofit organizations in rural areas of the United States: A scoping review*  
*Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(1), 63-91



CAPITOLO 10

# Sostenibilità economico- finanziaria delle organizzazioni

Gli esiti della valutazione di impatto  
di *Next Generation You*

a cura di

Silvio Cuneo, Riccardo Pelosi, Marco Ratti / Comitato per la Valutazione di Sostenibilità Economico-Finanziaria  
dei vincitori del bando *Next Generation You*

Il bando *Next Generation You* della Fondazione Compagnia di San Paolo mira a irrobustire le capacità aziendali delle organizzazioni beneficiarie, quasi tutti enti nonprofit, tramite un programma di capacity building cofinanziato dalla Compagnia stessa. Questo documento produce ed esamina alcune evidenze empiriche circa gli effetti della partecipazione al Bando sulla sostenibilità economico-finanziaria delle organizzazioni partecipanti. In particolare, sono considerati tre tipi di evidenza, ciascuno ottenuto sia in assoluto sia in paragone con un campione di organizzazioni simili a quelle partecipanti, ma che non hanno usufruito dello stesso programma. Il primo livello, descrittivo, analizza alcune grandezze di bilancio, *ex ante* ed *ex post*. Il secondo livello considera matrici di transizione di un indicatore di "sostenibilità economico-finanziaria" (SEF), paragonabile a un indicatore di rischio. Il terzo livello è costituito dalla stima econometrica della variazione dell'indicatore di SEF sul suo livello iniziale, controllando per dimensione e forma giuridica, e una *dummy* che indica la partecipazione al Bando (o meno). Esaminando tutti e tre i tipi di evidenza sembra ragionevole concludere che la partecipazione al Bando sia stata accompagnata da un miglioramento della sostenibilità economico-finanziaria, sia in assoluto, sia e soprattutto in paragone al campione di controllo di organizzazioni simili non partecipanti.



## 10.1 INTRODUZIONE

L'obiettivo generale del bando *Next Generation You* era quello di promuovere lo sviluppo organizzativo delle organizzazioni beneficiarie, attraverso l'attivazione di consulenti specializzati. Gli **obiettivi specifici** erano sei:

- massimizzare l'**efficienza, l'efficacia e l'impatto** degli enti che operano sui territori di riferimento della Fondazione Compagnia di San Paolo (FCSP), anche nelle aree interne e montane, aiutandoli a crescere da un punto di vista organizzativo e gestionale e stimolando l'adozione di un approccio consapevole orientato allo sviluppo sostenibile nelle sue tre dimensioni ecologica, economica e sociale;
- promuovere l'individuazione di **modelli innovativi** nei processi di trasformazione degli enti e nelle azioni che ne conseguiranno;
- favorire l'**avvicinamento tra enti e professionisti dello sviluppo organizzativo**, per concepire processi di analisi e di trasformazione strutturati mettendo a valore le competenze necessarie;
- preparare gli enti a **nuove opportunità di sviluppo, posizionamento e fundraising**, con particolare attenzione all'aumento delle possibilità di accesso alle risorse messe a disposizione dalla programmazione europea e dal PNRR e la maggiore autonomia economico-finanziaria che ne può derivare;
- favorire per la **Fondazione** la possibilità di **entrare in relazione con nuovi ambiti di intervento e nuovi soggetti**, allargando il proprio bacino di azione e individuando interlocutori con cui avviare ulteriori collaborazioni innovative e allineate alle linee strategiche della Fondazione;
- promuovere il senso diffuso di **partecipazione** alla sfida di contribuire collettivamente **allo sviluppo equo**, duraturo e sostenibile del territorio, allineato agli Obiettivi dell'Agenda 2030, all'Agenda europea 2021-2027 e alle Missioni del PNRR.



Il bando NGYou si articola in **due fasi**.

#### FASE 1

Gli enti che intendono candidarsi presentano una **proposta di analisi organizzativa** e un'idea dei propri piani di sviluppo.

#### FASE 2

Gli enti ammessi alla seconda fase presentano gli **esiti dell'analisi** organizzativa svolta e il **piano di sviluppo** progettato con i consulenti strategici.



Gli enti selezionati ricevono un **contributo destinato all'esecuzione dei piani** di sviluppo.

## 10.2 OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione di impatto mira a isolare, all'interno del cambiamento osservato, l'effetto di un intervento di policy, o di un'iniziativa, dalle dinamiche che si sarebbero verificate in sua assenza, ricostruendo il nesso causale fra l'intervento e una o più variabili di interesse. Per poter isolare l' "effetto netto" attribuibile a un intervento, sarebbe necessario in linea di principio confrontare la situazione fattuale, data dalla differenza tra la condizione osservata tra i partecipanti prima e dopo l'intervento, e la situazione controfattuale, ossia quella che si sarebbe verificata se i *medesimi individui* non vi avessero preso parte; una situazione, quest'ultima, per definizione non osservabile. La situazione controfattuale, tuttavia, può essere opportunamente ricostruita selezionando un gruppo di enti non esposti al trattamento (non trattati), detto anche "di controllo", che risulti identico dal punto di vista statistico ai soggetti trattati, tranne che per il trattamento stesso (Martini, Sisti, 2009). La stima dell'impatto si riduce così a un confronto tra le differenze osservate tra due diversi gruppi di soggetti: quelli che hanno partecipato a un'iniziativa e quelli che, pur essendo identici ai primi per un insieme di caratteristiche, non vi hanno preso parte.

Tra gli approcci possibili alla valutazione controfattuale, nelle scienze sociali si è soliti far ricorso ai disegni quasi-sperimentali, che, sfruttando la disponibilità di dati osservazionali rispetto ai soggetti destinatari dell'intervento, individuano un gruppo di controllo con caratteristiche analoghe a quelle dei trattati, che replichi quanto più possibile la situazione controfattuale.

La descrizione del Bando riportata nel paragrafo precedente ha alcune conseguenze per la valutazione degli effetti dello stesso. *In primis*, la molteplicità di obiettivi specifici implica che la valutazione complessiva debba essere multidimensionale (Brown et al., 2001; Costa et al., 2023; Pearson, 2011), come, peraltro, testimoniamo i contributi presentati in questa raccolta. Questo contributo ha l'obiettivo specifico di valutare l'eventuale effetto del Bando sulla sostenibilità economica e finanziaria delle organizzazioni beneficiarie, utilizzando come variabile risultato una proxy delle condizioni di accesso a prestiti bancari. Per fare ciò, sono stati adottati metodi multipli di indagine, utili a qualificare ed esplorare con maggiore dettaglio i risultati della valutazione di impatto.



### 10.3 STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione ha attinto a diverse **fonti**:

- **i bilanci** degli ammessi alla fase 2 della prima edizione del Bando, **riferiti all'anno precedente** l'avvio del piano di sviluppo pluriennale (2021); questi sono i bilanci che chiameremo *ex ante*;
- **i bilanci** degli ammessi alla fase 2 della prima edizione del Bando, **riferiti all'anno successivo** alla conclusione del Progetto Esecutivo (2023); questi sono i bilanci che chiameremo *ex post*;
- **le risposte**, fornite *ex ante* ed *ex post*, **a un questionario qualitativo** elaborato grazie al contributo e all'expertise di Intesa Sanpaolo, che ne somministra uno simile ai propri clienti.

Questi dati sono stati integrati da dati di provenienza Intesa Sanpaolo (ISP) che miravano a **due obiettivi**:

- 1** avere un **indicatore di sostenibilità economico-finanziaria** che potesse fornire una misura sintetica della solidità delle organizzazioni presumibilmente promossa dal Bando;
- 2** identificare un **campione di organizzazioni nonprofit** paragonabili a quelle beneficiarie, che consentisse paragoni fra quanto avvenuto ai beneficiari prima e dopo il Bando, e quindi un'analisi "causale" invece che solamente "prima e dopo".

242

Il primo obiettivo è stato perseguito rielaborando gli indicatori di rischio originali, che sono stati riaggregati in sei livelli (V1-V6) prima di procedere all'analisi<sup>28</sup>. Essenzialmente si è prodotto un indicatore che bilanciassero l'obiettivo di tutelare la riservatezza dei clienti di Intesa Sanpaolo, dal momento che l'indicatore originario non può essere comunicato all'esterno della Banca, mantenendo però un certo grado di granularità dei giudizi di sostenibilità<sup>29</sup>.

**Indicatore SEF**



L'indicatore che è stato ottenuto, denominato **SEF (Sostenibilità Economica e Finanziaria)**, costituisce la misura sintetica prevalentemente utilizzata in questo studio.

28 Si veda anche De Laurentis, Maino (2009).

29 Tale granularità era anche consigliata dal desiderio di associare a ogni livello una probabilità di default – ottenuta come media non ponderata delle PD associate a ogni indicatore di rischio originario – che per le classi peggiori differisce notevolmente tra un livello e l'altro e che quindi introduce errori di misura delle PD dovuti all'aggregazione di classi contigue.



Le **6 classi** di SEF corrispondono orientativamente ai seguenti **indicatori di rischio** della scala S&P's:

**classi** **V1** **V2** corrispondono all'**investment grade** (AAA / AA / A nella scala S&P's)

---

**classi** **V3** **V4** corrispondono agli **indicatori di rischio intermedi** (circa BBB nella scala S&P's)

---

**classi** **V5** **V6** corrispondono all'**area a rischio** (circa BB e inferiori nella scala S&P's)

In merito al secondo aspetto, il bacino di controllo è costituito dagli enti del non profit clienti di ISP e con filiale di appoggio in una delle regioni nel perimetro della Compagnia: Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta.

La numerosità delle organizzazioni clienti di cui sono disponibili dati è nell'ordine delle diverse migliaia, il che è ovviamente favorevole, ma suggerisce anche di stratificare questa ricchezza di informazioni in modo che l'universo delle organizzazioni clienti "mimi" il più correttamente possibile la composizione della platea di beneficiari. È opportuno precisare che, prima del suo utilizzo, ogni dato relativo al bacino di controllo è stato adeguatamente anonimizzato.

## 10.4 METODOLOGIA

243

In seguito a una prima ricognizione dei dati disponibili, è stato definito l'impianto complessivo della ricerca, che tiene conto della copertura dei dati di provenienza ISP sul totale dei beneficiari del Bando, oltre che della completezza delle rilevazioni *ad hoc* e della documentazione di bilancio. La valutazione si è articolata, perciò, lungo **tre direttrici** principali:

- un'**analisi descrittiva dei beneficiari** all'inizio del percorso di sviluppo organizzativo, attingendo dal questionario qualitativo e dai dati relativi alla SEF;
- un'**analisi pre-post intervento**, attingendo dai bilanci riclassificati e dalle SEF osservate;
- una **valutazione di impatto** controfattuale.

Inoltre, con l'intento di estendere i risultati al gruppo di enti beneficiari non clienti di ISP, il gruppo di lavoro ha prodotto una stima della variazione della SEF per gli enti che avessero dati sufficienti fra bilanci e risposte ai questionari qualitativi. Il modello, descritto con maggiore dettaglio nel [paragrafo 10.8](#) →, ha consentito di estendere l'analisi pre-post sulla SEF di questi ultimi.



La tabella 11 riassume le tecniche di analisi impiegate e il perimetro di riferimento di ciascuna.

**TABELLA 11**

**Tecniche di analisi impiegate e relativo perimetro di riferimento**

	Descrizione qualitativa (N = 98)	Analisi dei bilanci (N = 80)	Analisi pre-post SEF "osservata" (N = 62)	Analisi controfattuale (N = 62)	Analisi pre-post SEF "aumentata" (N = 84)
<b>Clients ISP</b>	N = 62	N = 52	N = 62	N = 62	N = 62
<b>Non clients ISP</b>	N = 36	N = 28	n.a.	n.a.	N = 22

È necessario ricordare, infine, che gli effetti della partecipazione al Bando potrebbero non essere ancora completamente riflessi nei dati di fine 2023, a maggior ragione per alcuni enti che hanno completato il piano nel corso del 2024. Questa considerazione vale sia per le analisi basate sui dati di bilancio, sia per quelle basate sull'indicatore di SEF, dove, in particolare, sono stati utilizzati gli indicatori di bilancio in vigore a dicembre 2023. I risultati delle analisi descritte nel presente documento vanno pertanto considerati preliminari, da confermare su un orizzonte più esteso, comprendente quantomeno le informazioni a fine 2024.

**10.5 CARATTERISTICHE EX ANTE DEGLI ENTI AMMESSI A NGYOU**

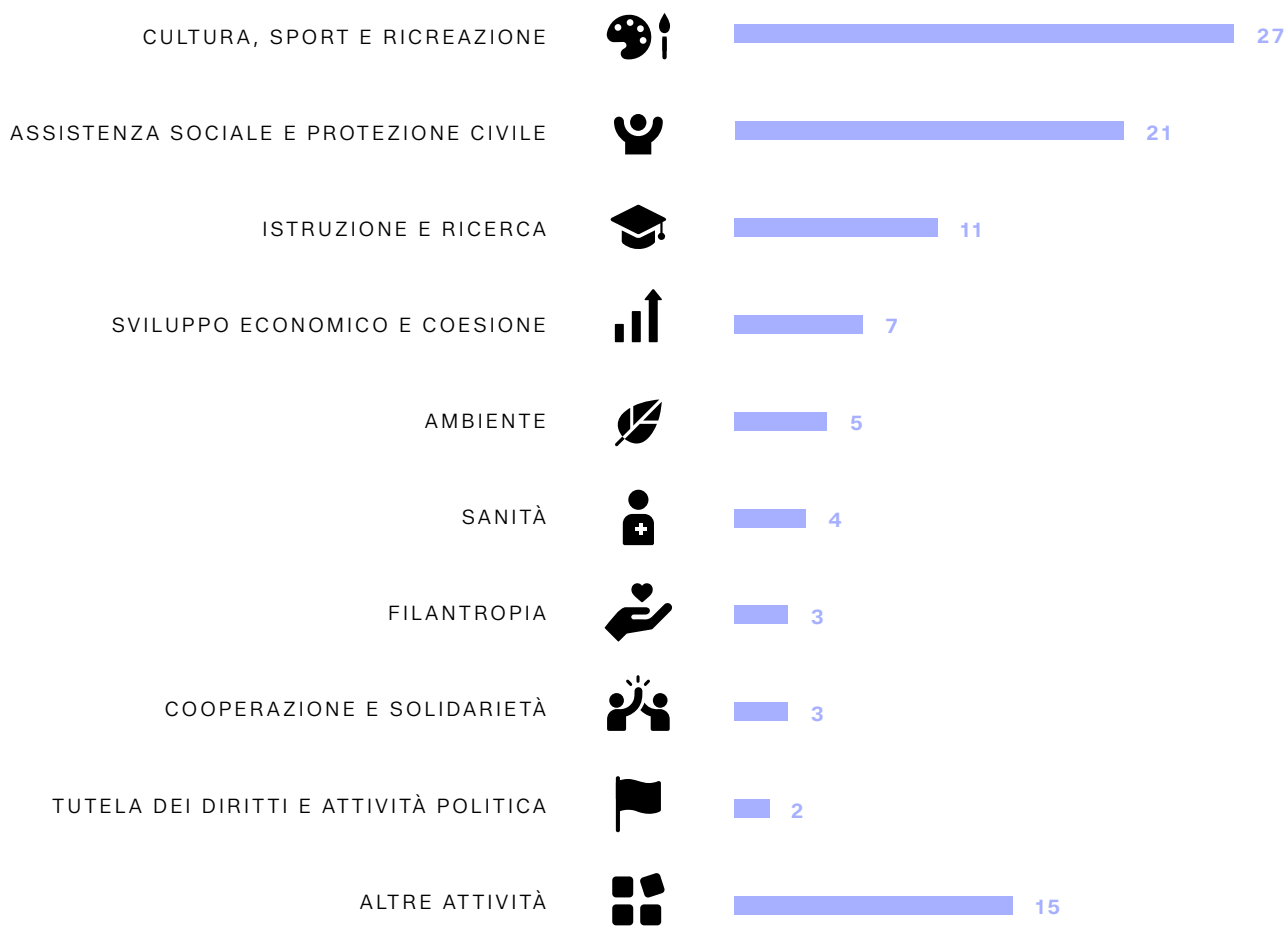
Come si evince dal questionario qualitativo, somministrato tra luglio e settembre 2022, e al quale hanno risposto 98 enti, la platea dei vincitori sembra in generale caratterizzabile come "nonprofit di discreta qualità, prevalentemente civile". Si distribuisce settorialmente con preponderanza dei comparti "leggeri" (cultura e sport, assistenza sociale) e sottorappresentazione di quelli economicamente più rilevanti (sanità, istruzione, sviluppo economico); ciò è congruo con la maggiore necessità di capacity building nei settori in cui la gestione economica è verosimilmente percepita come meno importante rispetto a quella civile (Reid, Gibb, 2004).



FIGURA 19

### Settori di attività dei beneficiari

(Valori assoluti)



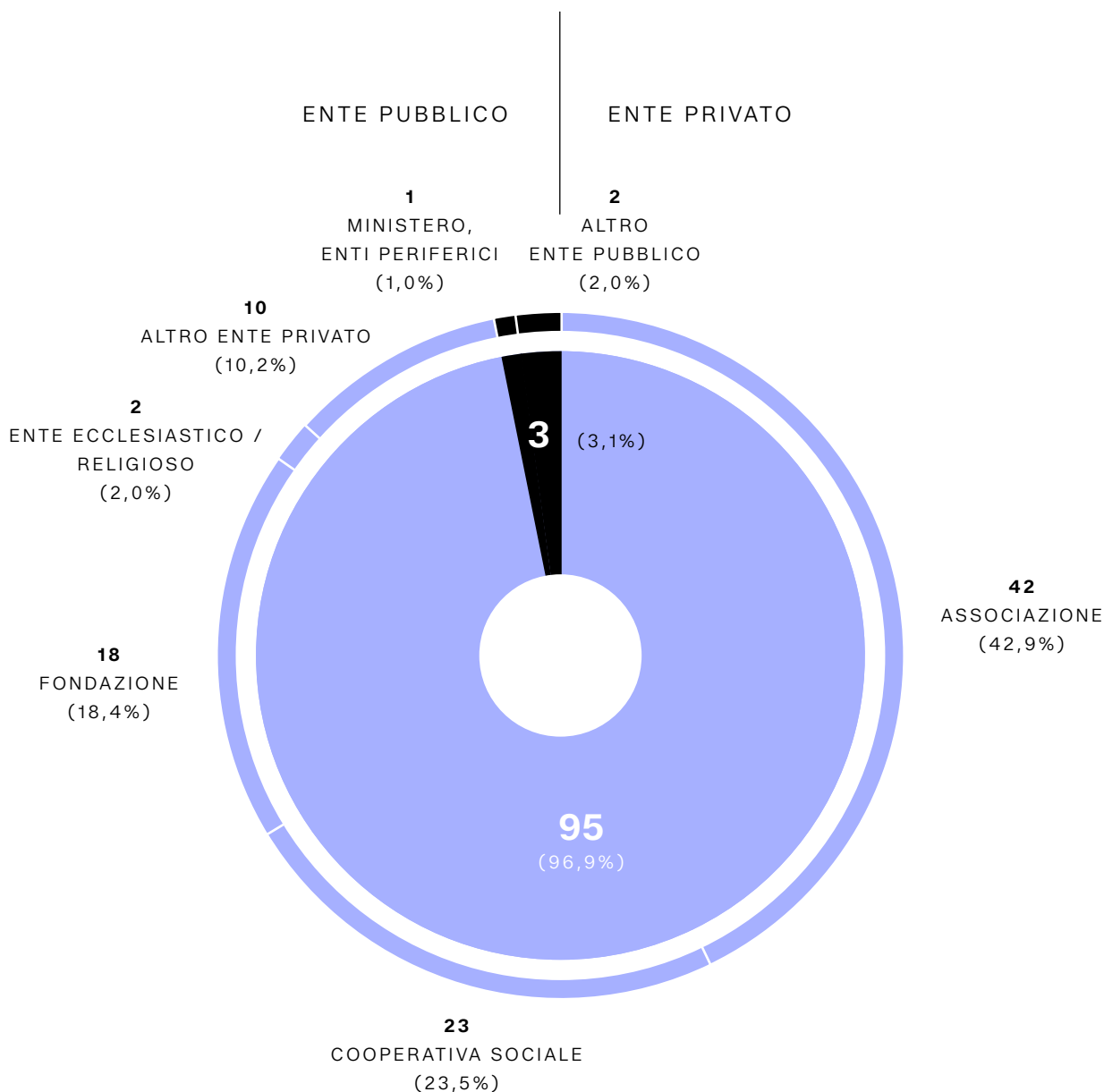
Si tratta di organizzazioni prevalentemente private, *de jure* e *de facto*. La partecipazione pubblica al decision making, assente in 81 beneficiari e presente nei rimanenti 17, pare congruente con la caratterizzazione sopra proposta.

Dal punto di vista delle forme giuridiche, quella prevalente è l'associazione, ma c'è una buona rappresentanza di altri tipi di forme giuridiche. Il grafico seguente raggruppa gli Enti pubblici in due categorie (enti periferici e altri Enti pubblici) e introduce una categoria residuale di "altri enti privati", che di fatto comprende tra l'altro due istituti di alta formazione, due fondazioni, una ONG dedicata alle adozioni, una srl, una società sportiva dilettantistica.



**FIGURA 20**

**Forma giuridica dei beneficiari**



Molti degli enti ammessi hanno una loro complessità. 29 organizzazioni appartengono a reti di secondo livello, mentre la governance – intesa come l’allocazione della responsabilità di prendere decisioni strategiche – sembra ragionevolmente diffusa: 14 organizzazioni hanno 1-2 decisori, altre 35 ne hanno fino a 5, ma 36 fino a 10 e 13 oltre i 10. Si tratta quasi sempre di decisori investiti di un ruolo istituzionale: gli organi sociali (83 casi), la dirigenza (61), in subordine il fondatore (26). Scarsa la rilevanza di esperti esterni e “altri”, che potrebbero essere anche i soci. *Mutatis mutandis*, lo stesso vale anche per le decisioni sul funzionamento ordinario degli enti, con una certa maggior rilevanza di dipendenti e soci.

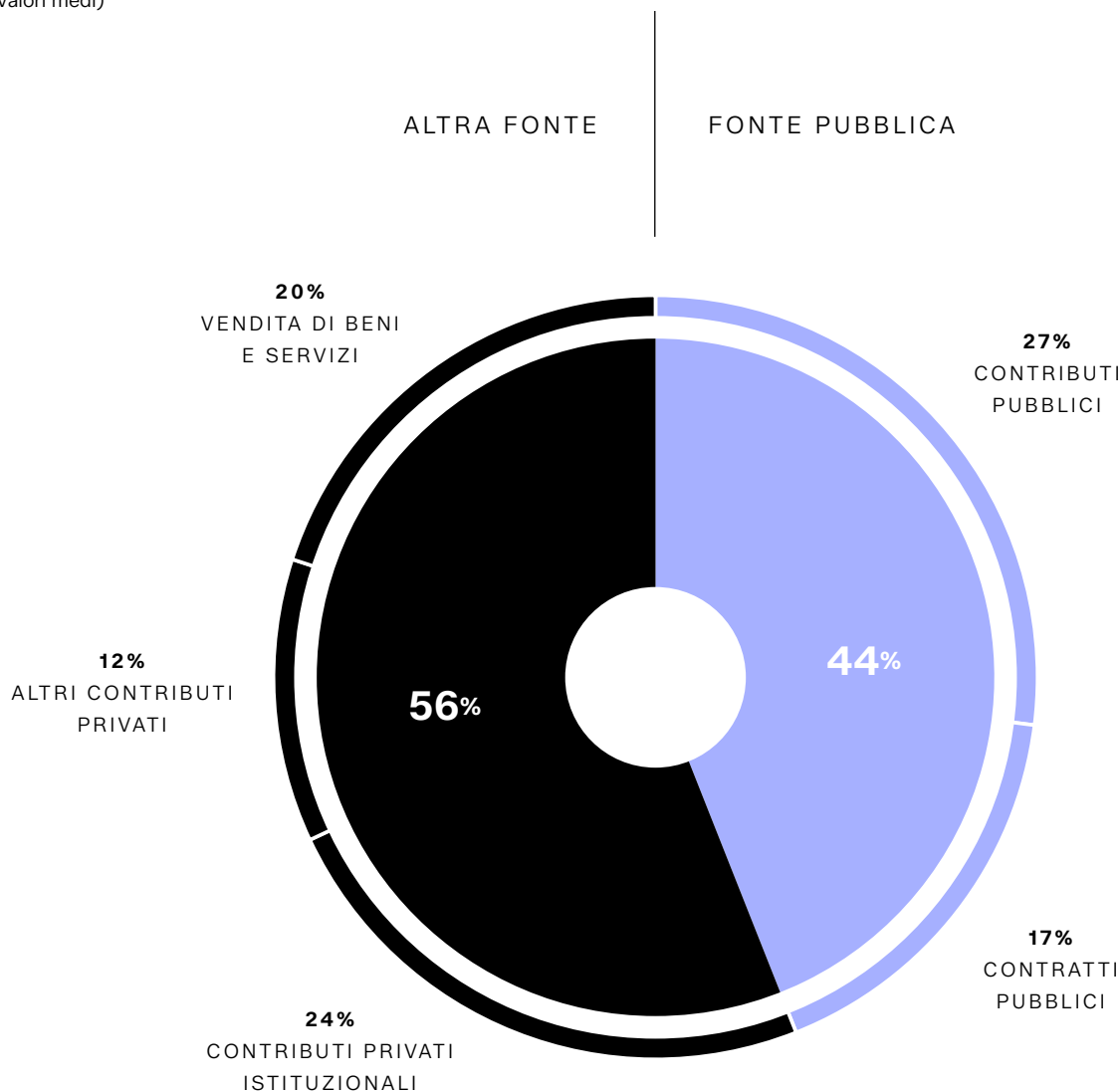


Il livello di esperienza degli amministratori sembra molto elevato. Ben 70 organizzazioni dichiarano più di 10 anni di esperienza dei loro amministratori, ma in molti casi si tratta di 20, 30 e fino a 40 anni di esperienza. Accoppiata con l'importanza degli amministratori nel prendere le decisioni, e d'altra parte con la necessità di sviluppare le capacità gestionali (che motivava la partecipazione al Bando), questa "anzianità di servizio" non sembra una notizia particolarmente positiva; ed è peraltro un tratto del nonprofit nazionale – e forse più diffuso – non aver effettuato un significativo ricambio generazionale e quindi anche manageriale.

FIGURA 21

### Fonti di entrata dei beneficiari

(Valori medi)



Nota: per via di alcune criticità nella raccolta del dato ex-ante, la distribuzione delle fonti di entrata riportata in figura è quella dichiarata dai rispondenti al termine del percorso (ex-post).



Venendo alla capacità economica auto-dichiarata, la metà esatta del gruppo (49 organizzazioni) dichiara di avere asset permanenti, che potrebbero essere posti a garanzia di operazioni finanziarie, e quindi di essere almeno parzialmente *asset based* (in quanto opposto a *cash based*) nel senso di Salamon e co-autori (Bengo, Ratti, 2014; Salamon, 2014).

Alla domanda se l'organizzazione abbia l'obiettivo di raggiungere un'autonomia dalle liberalità (definita come un loro peso inferiore al 20% delle entrate complessive), 17 organizzazioni dichiarano di averla già raggiunta; altre 28 di volerla raggiungere in futuro (11 enti oltre i 5 anni, 14 tra 3 e 5 anni, 3 in meno di 3 anni). Le rimanenti dicono o che non possono (27) o che non è un obiettivo (26). Sembra equo dire che per una modesta maggioranza degli enti il *capacity building* non sembra diretto ad acquisire un'autonomia economica, mentre per gli altri la possibilità sembra esistere anche se in molti casi differita nel tempo<sup>30</sup>.

La distribuzione aggregata delle medie (non ponderate) sembra testimoniare di una ripartizione egualitaria delle fonti di entrata, ma ciò nasconde forti differenze individuali.

Alcuni enti sono molto dipendenti da una o due fonti e pochissimo da altre, ma le fonti maggioritarie (e minoritarie) differiscono fortemente fra enti. Ne consegue che il perseguimento di una ripartizione più equilibrata delle fonti di entrata sembra quindi essere un obiettivo meritevole, in quanto prodromico al raggiungimento di una maggiore autonomia economico-finanziaria.

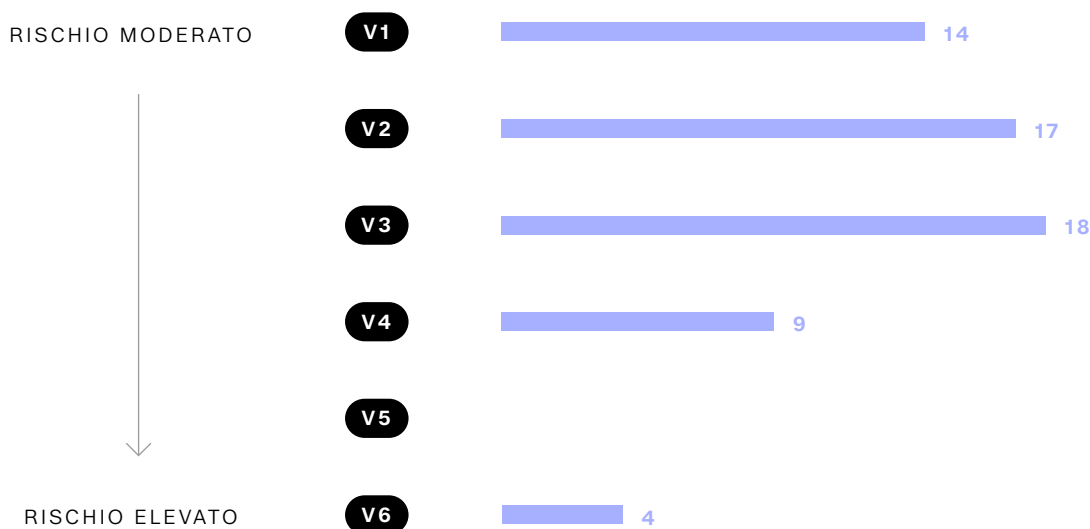
30 Si veda Jenner, P. (2016). Social enterprise sustainability revisited: an international perspective. *Social Enterprise Journal*, 12(1), 42-60.



FIGURA 22

### Numerosità della classi di SEF iniziali

(Valori assoluti)



Venendo alla sostenibilità economico-finanziaria, la figura 22 riporta la distribuzione degli enti tra le classi di SEF all'inizio del percorso. Salta all'occhio la concentrazione, forse inizialmente inattesa, nelle classi di SEF alte (V1-V2) e intermedie (V3-V4). È possibile che questo rifletta la possibilità che i beneficiari affidati da Intesa Sanpaolo possano avere profili organizzativi più solidi rispetto a quelli dei non affidati. L'alta frequenza di classi di SEF molto elevate tra i beneficiari, che, tuttavia, coesiste con una minoranza di enti con performance mediocri, stimola una riflessione interna alla Fondazione, specie sui criteri di selezione applicati in fase di istruttoria.

### CONFRONTO TRA EVIDENZE EX ANTE ED EX POST

Il confronto *ex ante* / *ex post* è stato effettuato anzitutto mediante l'utilizzo di indici finanziari già impiegati nell'analisi della situazione "as-is" 2022 (bilanci 2021), che sono stati costruiti con l'obiettivo di rappresentare le aree tipiche dell'analisi creditizia: redditività, capacità di servizio del debito (DSC), struttura (liquidità e patrimonializzazione).



Per quanto il confronto non sia perfettamente omogeneo, in quanto la disponibilità di bilanci è diversa nelle due annualità<sup>31</sup>, dalla tabella 12 emergono chiaramente alcune linee di tendenza:

- la **redditività diminuisce** in modo significativo, indubbiamente per effetto delle crisi sistemiche intercorse nel biennio;
- la **capacità di servizio del debito** mostra un **lieve miglioramento**, in buona parte apparente in quanto dovuto alla riduzione dell'indicatore dimensione a denominatore;
- gli **indicatori di struttura** segnano invece un **miglioramento**, evidenziati da un aumento della liquidità e della patrimonializzazione e da una riduzione dell'indebitamento.

**TABELLA 12**

**Indicatori finanziari 2023 vs 2021**

(Mediane)

	Indicatore	2023	2021	Delta
<b>Redditività</b>	ROS	0,31%	0,71%	-0,41%
	MOL/FATT	4,73%	6,69%	-1,96%
	CF/FATT	4,89%	6,60%	-1,70%
	ROA	0,25%	0,43%	-0,18%
	MOL/TA	5,05%	6,44%	-1,39%
	CF/TA	5,78%	6,91%	-1,13%
	ROE	1,09%	2,28%	-1,19%
	MOL/PN	16,19%	25,77%	-9,57%
	CF/PN	18,47%	29,83%	-11,36%
<b>DSC (Debt Service Capacity)</b>	POF/FATT	0,14%	0,00%	0,14%
	POF/MOL	16,92%	1,98%	14,94%
	POF/DEBFIN	6,16%	2,01%	4,15%
<b>Struttura</b>	AFI/TA	20,42%	18,78%	1,64%
	PN/TA	29,82%	25,66%	4,16%
	DEBNET/PN	-18,03%	-10,57%	-7,46%
	DEBFIN/PN	5,75%	11,42%	-5,67%

<sup>31</sup> I bilanci del 2023 sono stati raccolti contestualmente alla somministrazione del questionario qualitativo, avvenuta tra giugno e luglio 2024, al quale non ha risposto la totalità dei beneficiari; per alcuni dei non rispondenti è stato possibile recuperare la documentazione mancante attingendo al RUNTS. Anche tra i rispondenti ad entrambe le rilevazioni vi erano, tuttavia, difformità nella documentazione del 2021 e del 2023 (p. es. un bilancio completo presentato nel 2021 e un rendiconto gestionale, senza stato patrimoniale, nel 2023), che incidono in parte sull'omogeneità del confronto tra i due anni.



## FOCUS 10

### Indicatori di bilancio

---

#### Indicatori di redditività

ROA	<i>return on assets</i> (utile / totale attivo)
MOL / FATT	margine operative lordo / fatturato
CF / FATT	cash flow / fatturato
ROE	<i>return on equity</i> (utile / patrimonio netto)
MOL / PN	margine operative lordo / patrimonio netto
CF / PN	cash flow / patrimonio netto

---

#### Indicatori di DSC - *Debt Service Capacity*

(capacità di restituzione del debito)

POF / FATT	proventi o oneri finanziari (segno + se proventi) / fatturato
POF / MOL	proventi o oneri finanziari (segno + se proventi) / margine operativo lordo
POF / DEBFIN	proventi o oneri finanziari (segno + se proventi) / debito finanziario

---

#### Indicatori di struttura (patrimoniale)

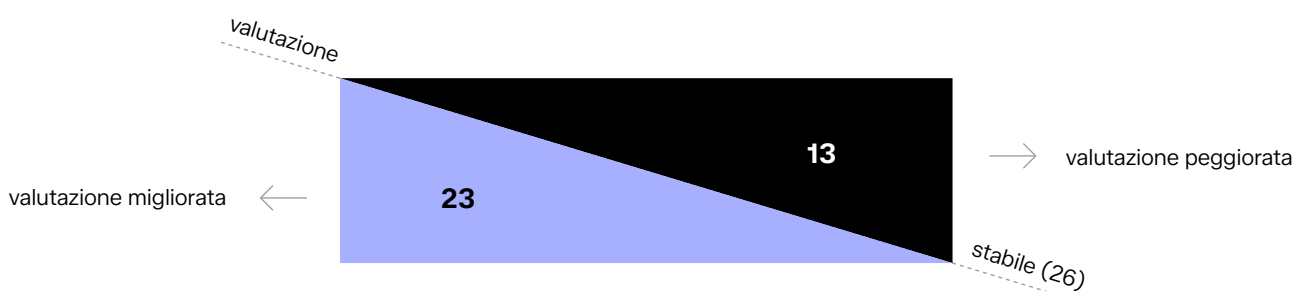
AFI / TA	attività finanziarie (cash ed equivalenti + altre attività liquide) / totale attivo
PN / TA	patrimonio netto / totale attivo
DEBNET / TA	debiti netti (totale debiti - totale crediti) / totale attivo
DEBFIN / TA	debiti finanziari / totale attivo



In termini di variazioni di SEF, la matrice di transizione tra le classi di SEF 2021 e 2023 dei beneficiari (tabella 13) evidenzia un miglioramento della sostenibilità economico-finanziaria nel periodo considerato: dei 62 enti per i quali è disponibile la SEF relativa ad entrambe le annualità, la classe di valutazione è rimasta stabile in 26 casi, migliorata in 23 e peggiorata in 13. Il fenomeno è generalizzato: a parte la classe V1, che non può che peggiorare, tutte le classi registrano un numero di miglioramenti superiore a quello dei peggioramenti.

**TABELLA 13**  
**Matrice di transizione della SEF pre-post intervento dei beneficiari**

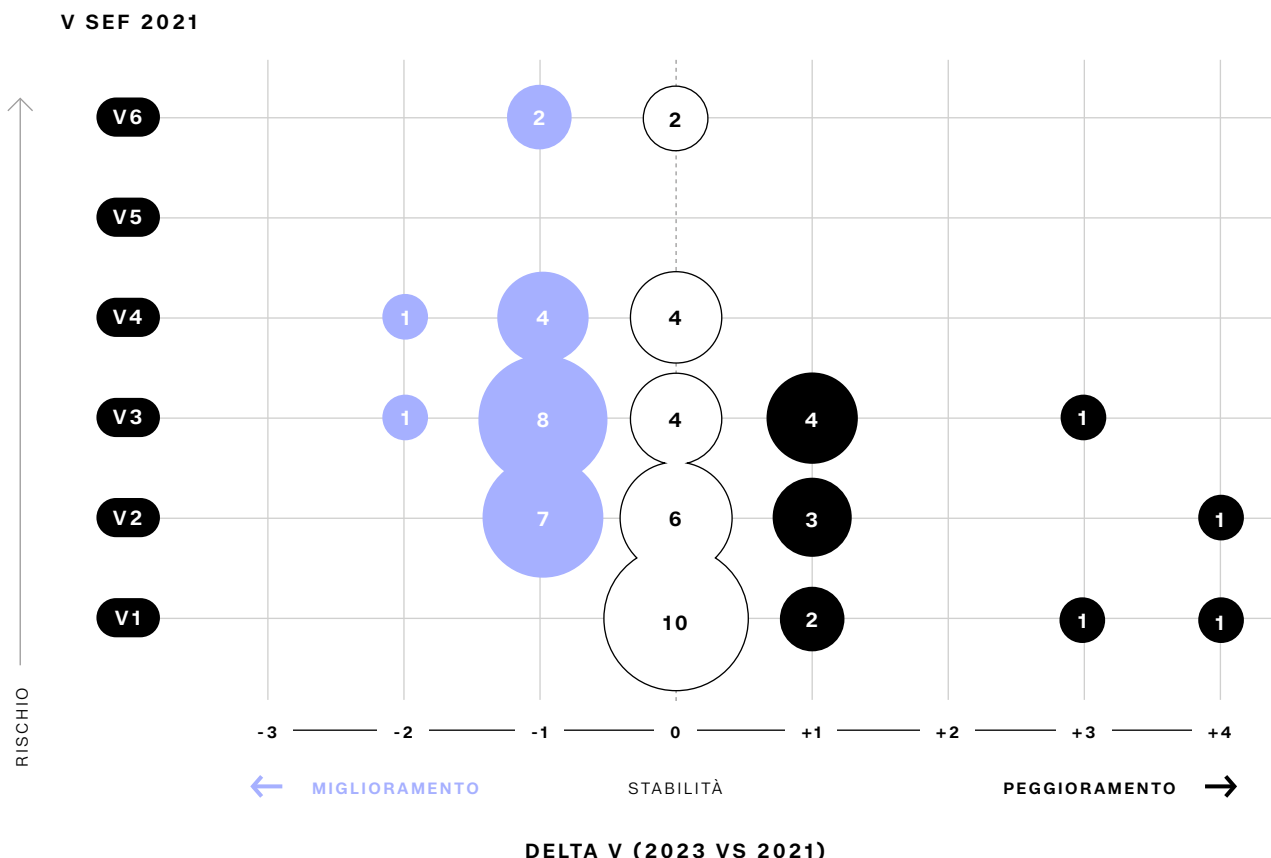
		SEF 2023						Totale
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	
SEF 2021	V1	10	2	-	1	1	-	<b>14</b>
	V2	7	6	3	-	-	1	<b>17</b>
	V3	1	8	4	4	-	1	<b>18</b>
	V4	-	1	4	4	-	-	<b>9</b>
	V5	-	-	-	-	-	-	<b>-</b>
	V6	-	-	-	-	2	2	<b>4</b>
	Totale	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>62</b>





Osservando più in dettaglio le variazioni di classe rispetto a quella di provenienza, dalla figura 23 si evince che le variazioni di SEF sono generalmente contenute, dal momento che gli spostamenti di una classe (27) rappresentano il 77% delle variazioni complessive registrate. Inoltre, se i peggioramenti più accentuati (lato destro del quadrante) si concentrano prevalentemente tra gli enti con SEF inizialmente elevata, si verifica l'opposto per i miglioramenti, che riguardano prevalentemente gli enti con SEF iniziale meno favorevole.

**FIGURA 23**  
**Variazioni di SEF rispetto alla SEF iniziale**  
 (Valori assoluti)





## 10.6 VALUTAZIONE DI IMPATTO

Come ricordato in apertura, la scelta del gruppo di controllo è cruciale nella valutazione di impatto, dal momento che è a partire da esso che si stima la situazione controfattuale. Il gruppo di lavoro ha scelto una strategia empirica basata su di un progressivo affinamento del gruppo di controllo, in modo da mettere in relazione i risultati con l'ampiezza e l'eterogeneità della base dati di volta in volta utilizzata. In particolare, sono state prodotte:

- 1 una **stima esplorativa**, non controfattuale, mediante una regressione multivariata senza abbinamento statistico;
- 2 una **stima controfattuale**, mediante tecniche di matching che hanno portato a circoscrivere gradualmente la numerosità e l'eterogeneità del gruppo di controllo.

### COSTRUZIONE DELLA BASE DATI E DEL GRUPPO DI CONTROLLO

Sono state svolte alcune operazioni preliminari sulla base dati di ISP, che contava inizialmente 10.000 records di organizzazioni non profit localizzate in Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta. In particolare, sono stati esclusi dal campione gli enti che non riflettessero la forma giuridica e la localizzazione geografica, a livello provinciale, dei beneficiari del Bando. In via precauzionale, per evitare una possibile fonte di contaminazione del gruppo di controllo, sono stati esclusi dall'analisi i clienti ISP che erano risultati beneficiari della seconda edizione di *Next Generation You*, per i quali era possibile che il profilo di merito creditizio nel 2023 potesse riflettere, almeno in parte, l'avviamento dei progetti esecutivi cominciati nello stesso anno. Queste operazioni hanno ridotto l'eterogeneità del pool di clienti ISP, pur mantenendo il rapporto tra beneficiari e non nell'ordine di 1:100. La base dati appena descritta è stata utilizzata come benchmark per confrontare l'evoluzione della SEF tra gruppi trattati e non, oltre che per l'analisi di regressione. Per la valutazione controfattuale, invece, il pool di controllo è stato ulteriormente affinato per garantire un maggior grado di omogeneità tra beneficiari ed enti non trattati, come descritto in seguito.

254

#### Matching



Il matching, o abbinamento statistico, consiste nel creare un gruppo di controllo composto dai soggetti non trattati più simili, per caratteristiche osservabili, al gruppo dei trattati. La scelta delle variabili di matching dovrebbe garantire che i due gruppi risultino bilanciati dal punto di vista delle variabili in grado di influire sulla sostenibilità economico-finanziaria degli enti. Il gruppo di lavoro ha selezionato le seguenti caratteristiche, misurate prima della partecipazione al Bando: la forma giuridica dell'ente; la sua classe dimensionale, approssimata dalle attività finanziarie che risultavano a bilancio; la classe di SEF iniziale.



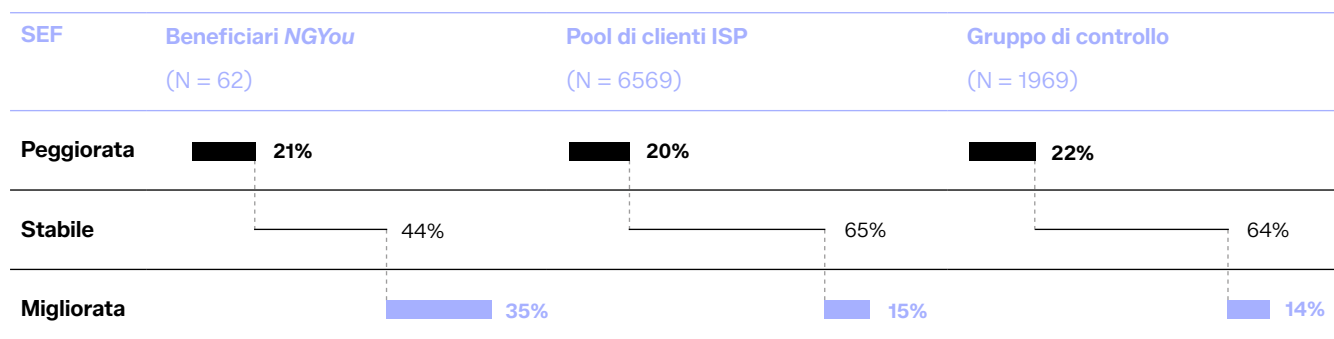
La natura delle variabili, categoriali nominali o, al limite, ordinali, ha suggerito di selezionare il gruppo di controllo mediante il c.d. matching esatto (*exact matching*<sup>32</sup>), ossia un abbinamento tra trattati e controlli ottenuto stratificando il campione per forma giuridica, classe dimensionale e SEF iniziale<sup>33</sup>. Va detto che la numerosità limitata del gruppo dei trattati ha imposto alcune scelte metodologiche, tra cui la necessità di escludere la localizzazione geografica dalle variabili di stratificazione del campione; tuttavia, si ritiene che le tre variabili di stratificazione del campione garantiscano un grado di omogeneità dei gruppi soddisfacente.

Nel corso dell'analisi sono stati testati diversi criteri di stratificazione del campione che hanno prodotto risultati comparabili in termini di coefficienti stimati e significatività statistica. I risultati più soddisfacenti dal punto di vista del bilanciamento dei gruppi sono stati ottenuti, a nostro avviso, stratificando il campione per forma giuridica, SEF iniziale e classe dimensione, introducendo, per le sole Associazioni non riconosciute (ANR), una stratificazione in 4 classi dimensionali, costruita aprendo la classe inferiore in due sottoclassi: fino a 15.000 euro e tra 15.000 e 50.000 euro. Il criterio adottato ha determinato l'eliminazione degli strati relativi alle ANR di minore dimensione, non presenti tra i beneficiari; il rapporto tra il campione di controllo e la popolazione dei beneficiari si è conseguentemente ridotto a circa 30:1, con una distribuzione degli enti molto più omogenea.

La tabella 14 evidenzia l'andamento della SEF nel tempo, comparando il gruppo dei beneficiari, il pool di clienti ISP e il gruppo di controllo appena descritto. Le diverse numerosità delle popolazioni rendono necessario un confronto tra le frequenze relative, che per comodità di rappresentazione sono state aggregate considerando solo miglioramenti e peggioramenti. In particolare, i gruppi di raffronto evidenziano una quota di SEF stabili molto più elevata, e soprattutto una quota di peggioramenti superiore a quella dei miglioramenti.

**TABELLA 14**

**Andamento nel tempo della SEF per gruppo di riferimento**



32 Si veda Cunningham, S. (2021). Causal inference: The mixtape. Yale university press.

33 La distribuzione delle attività finanziarie includeva degli outliers, alcuni dei quali sospetti errori di compilazione, e delle differenze notevoli tra il 2021 e il 2023 anche nelle medesime organizzazioni. Per minimizzare l'incidenza di questi aspetti sulla bontà del matching statistico, si è deciso di discretizzare la variabile continua, ottenendo delle classi dimensionali.



Tenendo anche conto delle evidenze sugli indici di bilancio precedentemente riportate, si può ragionevolmente argomentare che i soggetti beneficiari del programma *NGYou* hanno saputo compensare gli effetti negativi delle condizioni esterne del periodo (riflessi negli indicatori di redditività) con un rafforzamento della struttura patrimoniale e finanziaria, conseguendo in media un miglioramento della propria sostenibilità economico-finanziaria, cosa che invece non è avvenuta per gli enti del campione di controllo esaminato.

## FOCUS 11

### Analisi di regressione

L'effetto della partecipazione a *NGYou* sulla SEF è stato analizzato in primo luogo attraverso una regressione della variazione di quest'ultima rispetto alla variabile *dummy* di appartenenza al gruppo dei beneficiari ( $D_{NGY}$ ), a parità di altre condizioni riportate tra i regressori. È utile ricordare che la variabile di interesse cattura l'effetto di diversi aspetti associati al Bando: la scelta dei candidati di parteciparvi (effetto di auto-selezione); la loro capacità di produrre un piano di capacity building (gli enti vi si sono impegnati in prima persona, ma potrebbe anche spiccare il solo contributo dei consulenti); l'esecuzione del progetto esecutivo e la raccolta dei suoi benefici. Ognuna di queste fasi potrebbe essere responsabile dell'esito osservato, così come altre eventuali tendenze non controllate nelle nostre regressioni. La significatività statistica non assicura pertanto la presenza di una relazione causale tra il capacity building, di per sé, e il miglioramento della SEF.

Fatta questa premessa, si riportano nella tabella seguente i risultati della regressione, dove sono state inserite, come variabili di controllo, la SEF e il logaritmo delle AFI del periodo iniziale. Per interpretare questi risultati, occorre anzitutto considerare che  $\Delta SEF$  positive indicano un aumento della classe SEF, ovvero un peggioramento della sostenibilità economico-finanziaria, e viceversa. Il coefficiente negativo associato alla SEF 2021 dipende pertanto da un effetto tecnico: le classi più alte (peggiori) hanno a disposizione più variazioni negative (miglioramenti) che positive, e viceversa (al limite, la classe peggiore può solo migliorare e la migliore peggiorare).

Il coefficiente delle AFI di partenza è negativo e indica che la dimensione (in termini di disponibilità finanziarie) ha avuto un effetto positivo sul miglioramento della SEF, come peraltro ci si potrebbe attendere. L'elemento rilevante per la nostra analisi è invece rappresentato dal coefficiente negativo e statisticamente significativo della *dummy* di appartenenza ai beneficiari, che indica che la partecipazione al





programma *NGYou* è significativamente associata ad un miglioramento della SEF, a parità delle condizioni rappresentate dalle variabili di controllo.

Va detto che altre regressioni simili, in cui la  $\Delta SEF$  è stata sostituita dalla variazione della PD o del suo logaritmo, presentano risultati meno robusti: il coefficiente della *dummy* di appartenenza ai beneficiari *NGYou* risulta ancora negativo ma statisticamente non significativo. In effetti il modello di regressione proposto soffre di alcuni problemi statistici (basso rapporto della numerosità beneficiari/campione, probabile multicollinearità dovuta alla correlazione tra SEF e AFI 2021<sup>34</sup>) che rendono opportuna la ripetizione dell'analisi con il campione di controllo stratificato.

**TABELLA 15**  
**Risultati dell'analisi di regressione**

MODELLO (1) $\Delta SEF = \beta_0 + \beta_1 SEF_{2021} + \beta_2 \ln(AFI_{2021}) + \beta_3 D_{NGY} Y$				
	$\beta$	$\sigma(\beta)$	t-test	p-value
Cost	2,03	0,08	26,58	0,00
$SEF_{2021}$	-0,34	0,01	-33,69	0,00
$\ln(AFI_{2021})$	-0,07	0,01	-13,57	0,00
$D_{NGY}$	-0,39	0,10	-4,11	0,00

MODELLO (2) $\Delta PD = \beta_0 + \beta_1 PD_{2021} + \beta_2 \ln(AFI_{2021}) + \beta_3 D_{NGY} Y$				
	$\beta$	$\sigma(\beta)$	t-test	p-value
Cost	0,152	0,005	29,95	0,00
$PD_{2021}$	-0,68	0,01	-64,03	0,00
$\ln(AFI_{2021})$	-0,0096	0,0005	-19,79	0,00
$D_{NGY}$	-0,007	0,010	-0,74	0,46

34 Si veda Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT press.



## 10.7 STIMA DELL'IMPATTO DELLA PARTECIPAZIONE A NGYOU SULLA SEF DEI BENEFICIARI

Stimare l'impatto della partecipazione a *NGYou* significa confrontare la situazione «fattuale» dei beneficiari con quella «controfattuale», che si sarebbe verificata se i medesimi non avessero partecipato al Bando. Come descritto in precedenza, l'effetto medio della partecipazione a *NGYou* sulla SEF è stato stimato tramite matching esatto e Difference-in-Differences (DiD):

$$\hat{\tau}_{EM}^{ATE} = E [\Delta SEF \mid NGY = 1, X] - E [\Delta SEF \mid NGY = 0, X]$$

dove

$$X = (FGIU_{2021}, AFI\_Cl_{2021}, SEF_{2021})$$

I risultati riportati nella tabella 16 confermano la direzione di quelli sopra ottenuti, seppure con coefficienti minori e, per quanto riguarda la PD, in prossimità della soglia di significatività statistica. Questo può essere giustificato dal fatto che i livelli sia di SEF che soprattutto di PD sono misurati con errore, sia per effetto dell'aggregazione in classi di dati più granulari (che in aggiunta sono nativamente stimati), sia anche per probabili errori nativi di assegnazione di alcune osservazioni alle soglie di rischio<sup>35</sup>. I risultati suggeriscono che la partecipazione al programma *NGYou* abbia determinato un miglioramento della sostenibilità finanziaria statisticamente significativo, quantificabile in un miglioramento di  $0,58 \pm 0,21$  classi o di  $3 \pm 1$  punti percentuali di PD<sup>36</sup>.

258

**TABELLA 16**

**Stima di impatto con stratificazione per SEF, dimensione e forma giuridica**

	$\beta$	$\sigma(\beta)$	t-test	p-value
$\Delta SEF$	-0,58	0,21	2,73	0,01
$\Delta PD$	-0,03	0,01	1,82	0,07

<sup>35</sup> L'indicatore ISP si aggiorna in automatico, in peggioramento, se non viene rivisto. Quindi i clienti "ex affidati" – per cui l'indicatore esiste ma non viene rinnovato – possono avere SEF alte, ingiustificate dalla loro situazione corrente. Si è comunque deciso di tenere i dati presenti in database, consci di un piccolo numero di errori di questo tipo (probabilmente 4 beneficiari e un numero non noto di controlli), per non manipolare i dati.

<sup>36</sup> La quantificazione è da intendersi non tanto come indicazione predittiva quanto come dato medio indicativo della significatività statistica.



## FOCUS 12

### Test di robustezza

A ulteriore conferma dei risultati, e in ragione della numerosità campionaria contenuta, sono stati condotti dei test di robustezza, ripetendo le stime su di un sottoinsieme di beneficiari. In particolare, sono stati esclusi dall'analisi gli enti con caratteristiche che apparivano in misura sproporzionata tra gruppo di trattamenti e di controllo, ossia le associazioni non riconosciute di piccole dimensioni e con giudizio di bancabilità iniziale intermedio (V4). Gli esiti di questi ulteriori approfondimenti, condotti su un campione di 60 beneficiari, confermano i risultati sopra esposti in termini direzionali, anche se ad una soglia di significatività statistica del 90%.

TABELLA 17

#### Risultati del test di robustezza

	$\beta$	$\sigma(\beta)$	t-test	p-value
$\Delta$ SEF	-0,34	0,19	1,83	0,07

In conclusione, combinando le analisi di regressione con le evidenze indici di bilancio e matrici di migrazione, descritte nei paragrafi precedenti,

259

i soggetti beneficiari del programma *NGYou* hanno saputo compensare gli effetti negativi delle condizioni esterne del periodo conseguendo in media un miglioramento della propria sostenibilità economico-finanziaria, mentre un andamento di segno opposto si è verificato per gli enti del campione di controllo esaminato.

Tale opposta dinamica risulta statisticamente significativa nella quasi totalità dei modelli testati.



## 10.8 ESTENSIONE AI SOGGETTI CON DATI INCOMPLETI

Un ulteriore sviluppo dell'analisi consiste nell'estendere la stima della SEF ai beneficiari del Bando non clienti di ISP, per i quali, cioè, non esiste un indicatore sintetico di sostenibilità attribuito dalla banca. Va ricordato che il modello esatto che produce l'indicatore di rischio è soggetto a vincoli di riservatezza e che i dati dei bilanci e dei questionari qualitativi non sono di per sé sufficienti a produrre, in assenza dei dati sulla sua storia creditizia, una stima accurata della SEF di un soggetto debitore.

La disponibilità dell'indicatore di SEF per circa due beneficiari su tre ha consentito di trarre delle indicazioni sull'accuratezza del modello statistico, prima di estendere i risultati ai soggetti non clienti di ISP. In particolare, la procedura è stata la seguente:

### 1 **Analisi delle determinanti della PD**

Risalire alle variabili di bilancio e qualitative correlate con la PD osservata nel 2021 e nel 2023 tra gli enti con dati completi.

### 2 **Stima della PD (PD stimata)**

Mediante i dati qualitativi e di bilancio degli enti con dati completi.

### 3 **Valutazione dell'accuratezza delle stime**

Dopo aver ricondotto le PD *stimate* alle classi di SEF *stimate*, occorre verificare che:

- le classi di SEF *stimate* approssimino le SEF osservate e in che misura;
- la variazione pre-post delle SEF *stimate* conservi il segno della variazione delle SEF osservate.

### 4 **Estensione dei risultati**

Sulla base dell'accuratezza delle stime, estendere i risultati alla platea dei non clienti.

L'analisi delle determinanti della SEF è stata condotta mediante una regressione multivariata (OLS) identificando le variabili ad essa correlate mediante una procedura iterativa di tipo *stepwise*.

I risultati, che qui non riportiamo per ragioni di spazio, suggeriscono che:

- I Proventi finanziari netti hanno, conformemente alle attese, segno negativo. Ciò significa che un incremento della loro incidenza sul fatturato determina, a parità di altre condizioni, una riduzione di PD, cioè un miglioramento della SEF.
- Viceversa, i Debiti finanziari hanno l'effetto di incrementare la PD, anche in questo caso in coerenza con le attese.

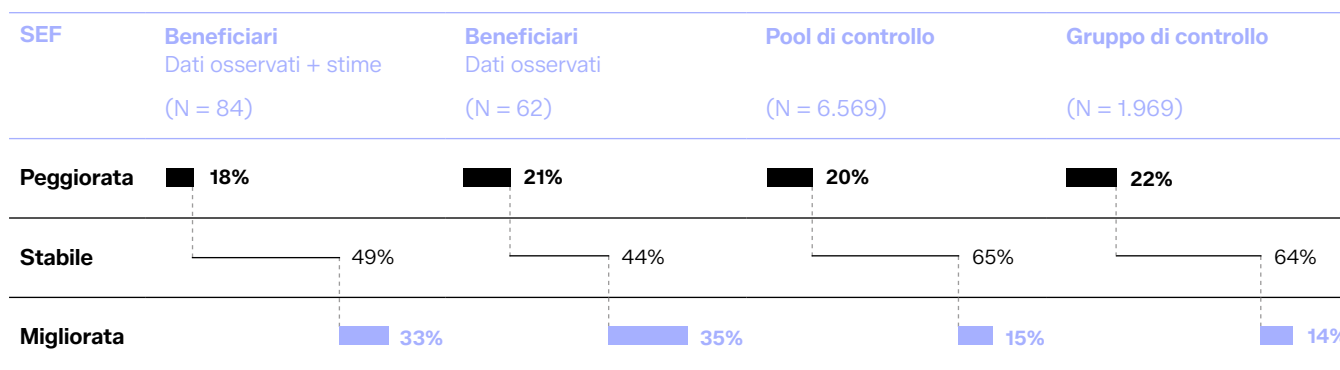


- Infine, la variabile di governance indica che la presenza nell'organo amministrativo di un soggetto terzo (Ente pubblico o finanziatore privato) ha un impatto migliorativo sulla PD dell'ente<sup>37</sup>.

Anche se il modello non ha prodotto generalmente stime accurate della SEF, avvicinandosi alle SEF osservate solo per livelli intermedi delle stesse, in termini della capacità del modello di cogliere il segno della variazione pre-post i risultati sono invece più confortanti. Dei 14 enti che hanno fatto registrare una variazione positiva, il modello ne ha identificati 12 (l'86%); dei 10 enti che sono peggiorati, il modello ne ha classificati correttamente 8 (l'80%); a fronte dei 19 enti il cui profilo di merito creditizio è rimasto inalterato, il modello ne ha identificati 23 (21% in più)<sup>38</sup>.

Riportiamo di seguito in tabella le variazioni di SEF tra i beneficiari e la popolazione di clienti di ISP. Per quanto del tutto simile alla ← **tabella 14**, la prima colonna della tabella 18 include non solo i dati osservati sui 62 beneficiari clienti, ma ulteriori 22 enti per i quali la variazione è stata stimata grazie al modello appena descritto. Alla luce delle considerazioni sopra esposte, non sorprende che i risultati vadano nella direzione di una maggiore stabilità, attribuibile in parte al modello, che tende a sovrastimare la quota di variazioni nulle di SEF. Tuttavia, restano evidenti le differenze, in particolare per quanto riguarda la quota di miglioramenti, con il campione di organizzazioni clienti ISP e con quello stratificato.

**TABELLA 18**  
**Andamento nel tempo della SEF per gruppo di riferimento**



37 L'impatto è quantitativamente non particolarmente rilevante e la sua significatività statistica è al di sotto dei valori di riferimento usualmente utilizzati; tuttavia abbiamo ritenuto di mantenerla nel modello per il suo significato economico.

38 I casi con dati completi sono 86 (43 enti osservati nei due istanti di tempo). Non era sufficiente, infatti, che gli enti avessero un indicatore di SEF, ma che avessero anche dati di bilancio sufficientemente completi per poter stimare il modello.



## 10.9 CONCLUSIONI

I partecipanti all'edizione 2021 del bando *Next Generation You* sono stati analizzati sotto il profilo della sostenibilità economico-finanziaria. La base dati disponibile è costituita dai bilanci di dicembre 2021 (identificata come situazione antecedente al programma) e dicembre 2023 (come prima evidenza *ex post*) e dalle risposte al questionario qualitativo somministrato a date di riferimento congruenti.

Laddove disponibili, sono stati inoltre recuperati gli indicatori di rischio emessi da Intesa Sanpaolo in vigore a dicembre 2021 e 2023, opportunamente aggregati in classi di Sostenibilità Economico-Finanziaria (SEF). Complessivamente, è stato possibile disporre della SEF ad entrambe le date per 62 enti. Sono stati altresì costruiti dei campioni di controllo, costituiti dai clienti di Intesa Sanpaolo non partecipanti al Bando, che soddisfacessero a determinati criteri di rappresentatività.

Le metodologie di analisi utilizzate sono state le variazioni di indici di bilancio (solo per gli enti partecipanti), le matrici di migrazione e le analisi di regressione delle SEF (con il confronto con i campioni di controllo).

Pur adottando le opportune cautele sull'interpretazione causale dei risultati dell'analisi statistica, e ricordando che la SEF 2023 potrebbe non riflettere la piena implementazione dei progetti esecutivi, le evidenze raccolte indicano con buona significatività statistica che l'insieme di attività previsto da *Next Generation You* abbia buone probabilità di contribuire al miglioramento della sostenibilità economico-finanziaria dei partecipanti, come approssimata dall'indice sintetico utilizzato nello studio. Nella fattispecie, i soggetti beneficiari del programma *NGYou* sembrerebbero stati in grado di compensare gli effetti negativi delle condizioni esterne del periodo, conseguendo in media un miglioramento della SEF, mentre un andamento di segno opposto sembrerebbe essersi verificato per gli enti del campione di controllo esaminato.

Tali evidenze sono sostanzialmente confermate anche estendendo l'analisi a soggetti per i quali il giudizio di SEF è stato attribuito con un modello, sviluppato dal gruppo di lavoro, di replica del giudizio SEF di ISP.



# Bibliografia

## CAPITOLO 10

Bengo, I., & Ratti, M. (2014)

*Datemi una leva... Nuovi strumenti di filantropia e finanza per il sociale*  
Impresa Sociale (4/2014)

Brown, L., LaFond, A., & Macintyre, K. E. (2001)

*Measuring capacity building*  
University of North Carolina, Chapel Hill

Cunningham, S. (2021)

*Causal inference: The mixtape*  
Yale university press

Costa, S., De Santis, S., Dosi, G., Monducci, R., Sbardella, A., & Virgillito, M. E. (2023)

*From organizational capabilities to corporate performances: at the roots of productivity slowdown*  
Industrial and Corporate Change, 32(6), 1217-1244

De Laurentis, G., & Maino, R. (2009)

*I rating a base statistica. Sviluppo, validazione, funzioni d'uso*  
Bancaria Editrice

Jenner, P. (2016)

*Social enterprise sustainability revisited: an international perspective*  
Social Enterprise Journal, 12(1), 42-60

Martini, A., & Sisti, M. (2009)

*Valutare il successo delle politiche pubbliche*  
Il Mulino, Bologna

Pearson, J. (2011)

*Training and beyond: Seeking better practices for capacity development*  
OECD Development Co-operation Working Papers, No. 1  
OECD Publishing



Reid, M., & Gibb, K. (2004)

*'Capacity building' in the third sector and the use of independent consultants: evidence from Scotland*

in International Society for Third Sector Research 6<sup>th</sup> International Conference

Ryerson University, Toronto, July 11-14 2004

Salamon, L. M. (Ed.) (2014)

*New frontiers of philanthropy: A guide to the new tools and actors reshaping global philanthropy and social investing*

Oxford University Press

Wooldridge, J. M. (2010)

*Econometric analysis of cross section and panel data*

MIT press

